

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы				
Оценка эффективности деятельности персонала в организации				

УДК 005.962.131

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Худина М.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3203	Худиной Марии Владимировне

Тема работы:

Оценка эффективности деятельности персонала в организации	
Утверждена приказом директора	№ 1590/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. ООО «Регионгазстрой» 2. Режим работы – циклический 3. Строительство нефтегазовых объектов 4. Требования к процессу: следование по регламенту, соблюдение техники безопасности. 5. 2. Неблагоприятные производственные факторы: тяжелый физический труд, наличие вибрации и шума, токсические пары и газы в воздухе рабочей зоны, неблагоприятные метеорологические условия. 3. Выбросы токсических паров и газов в атмосферу.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Система оценки эффективности деятельности персонала организации. 2. Разработка проекта по совершенствованию оценки персонала в ООО «Регионгазстрой». 3. Оценка эффективности разработанных мероприятий.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1 Рисунок 1.1 – Место целей деловой оценки сотрудника в системе целей организации 2 Рисунок 1.2 – Место деловой оценки сотрудника в системе управления

	предприятием 3 Рисунок 1.3 – Совокупный подход к деловой оценке сотрудников 4 Рисунок 1.4 – Совокупный подход к оценке управленческих сотрудников (автор Лифшиц А.С.) 5 Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Регионгазстрой» 6 Рисунок 2.2 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» по возрасту в 2015 году
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А. С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А. А.	к.х.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Худина М.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 страницы, 25 рисунков, 24 таблицы, 49 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: Оценка персонала, методы эффективной оценки.

Объектом исследования является ООО «Региогазстрой»

Цель работы – разработка предложений и рекомендаций системы оценки персонала организации.

В процессе исследования проводились: анализ системы управления и оценки персонала; разработка проекта по совершенствованию оценки персонала в ООО «Регионгазстрой».

В результате исследования были выявлены недостатки в системе оценки персонала ООО «Регионгазстрой», и предложены рекомендации по совершенствованию методов оценки персонала.

Степень внедрения: рекомендации по совершенствованию кадровой политики переданы в отдел управления персоналом.

Область применения: оценка персонала применяется на всех компаниях и предприятиях.

Экономическая эффективность/ значимость работы: результаты исследования показали, что оценка персонала более эффективными методами позволит создать кадровый резерв из наиболее компетентных сотрудников, что позволит предприятию сосредоточиться на достижении экономических целей.

В будущем планируется оценить эффективность предложенных методов оценки персонала.

Оглавление

Реферат	4
Введение	6
1 Теоретические основы формирования и развития системы деловой оценки персонала в современных условиях	9
1.1 Необходимость оценки деятельности персонала организаций.....	9
1.2 Методы оценки персонала.....	18
1.3 Особенности оценки эффективности персонала организации в нефтегазовой отрасли.....	25
2 Анализ системы управления и оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»	36
2.1 Описание организации ООО «Регионгазстрой»	36
2.2 Характеристика персонала организации.....	44
2.3 Система оценки эффективности деятельности персонала организации	57
3 Разработка проекта по совершенствованию оценки персонала В ООО «Регионгазстрой»	68
3.1 Выявленные недостатки в системе оценки персонала	68
3.2 Предложения по оценке персонала	68
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	72
4 Социальная ответственность.....	81
Заключение.....	91
Список используемых источников	93
Приложение А Анкета для оценки персонала.....	97

Введение

В современных условиях нестабильности социально-экономической среды и глобальных изменений во всех сферах деятельности общества важнейшим условием развития современной организации является эффективная управленческая деятельность. Необходимость адекватного приспособления условий производственной деятельности к постоянным изменениям порождает принципиально новые системы управления, основанные на признании важности комплексного анализа условий, обеспечивающих эффективность деятельности работника и развитие его как личности в организации, удовлетворении индивидуальных потребностей наемных работников, обеспечении их заинтересованности в конечных результатах деятельности всей организации.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом, необходимы изменения подходов к оценке персонала, как важнейшего инструмента управления кадрами, который долгое время оставался официальным, чаще всего сконцентрированным на анализе соответствия сотрудника занимаемой должности. На сегодняшний день оценка персонала является как источником информации об уровне квалификации работника и его соответствии должности, так и методом изучения его потенциала. Это служит основой для принятия не только организационных решений (отбор или кадровые перемещения), но и таких как: принятие в кадровый резерв, развитие, обучение, стимулирование к труду, создание эффективных команд и многое другое.

Следовательно, в условиях возрастания роли персонала в обеспечении конкурентоспособности компании и связанной с этим необходимостью, получения точной информации о состоянии и перспективах его развития, оценка работников должна становиться инструментом контроля в регулировании как управленческих и экономических, так и психологических и

социально-трудовых процессов, протекающих в организации и влияющих на уровень ее развития.

Но, все же, несмотря на постоянно растущий интерес к вопросам оценки персонала в теории и практике управления, совершенствование систем оценки остается актуальной и сложной задачей в виду ряда существующих в этой области проблем, таких как: трудность поиска объективных критериев, определяющих эффективность труда работника и его потенциал; низкая степень достоверности ряда оценочных методов и некорректность их использования; сложность выбора оптимального метода для оценки работника; отсутствие должной увязки результатов оценки персонала с дальнейшими организационными решениями. К тому же, можно перечислить и проблемы, связанные с процедурой оценки персонала в российских компаниях: сопротивление оценочным процедурам со стороны работников; низкая мотивация оцениваемых к достижению наиболее достоверных результатов в оценке; недостаточная вовлеченность в процедуру оценки непосредственных руководителей, выступающих в роли экспертов; допущение экспертами ошибок, приводящих к субъективности полученных результатов.

Очевидная необходимость повышения эффективности системы оценки персонала, как важнейшей кадровой технологии, определяют научную и практическую актуальность темы настоящего исследования – поиска путей совершенствования системы оценки персонала российских компаний.

Исследования в данной области были отражены в работах отечественных ученых, как: В.А. Антропова, Н.И. Архипова, Т.Ю. Базарова, О.С. Виханского, А.Д. Выварца, Б.М. Генкина, Л.Д. Гительмана, В.А. Дятлова, Л.И. Евенко, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Л.И. Кочетковой, Е.В. Маслова, Д.В. Нестеровой, И.А. Никитина, И.И. Пичурина, В.В. Семененко, А.И. Татаркина, В.В. Травина, Н.И. Шаталова, С.В. Шекшня и др., в трудах, которых исследованы вопросы формирования, воспроизводства персонала предприятий, сохранения их кадрового потенциала.

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций системы оценки персонала организации.

Достижение цели исследования потребовало постановки и решения следующих задач:

- провести анализ сущности системы оценки персонала в процессе управления персоналом;
- рассмотреть особенности методов деловой оценки персонала;
- провести анализ системы управления и оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»;
- разработать проект по совершенствованию оценки персонала в ООО «Регионгазстрой».

Объектом исследования является ООО «Регионгазстрой».

Предметом исследования выступают организационные и социально-экономические отношения, складывающиеся при осуществлении управления персоналом предприятий.

В качестве инструментов исследования использовались также методы функционального, экспертного анализа.

Практическая ценность полученных результатов характеризуется возможностью их использования для выявления резервов повышения эффективности, разработки и реализации практических рекомендаций по формированию системы управления персоналом на предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы составляет 93 страниц машинописного текста.

1 Теоретические основы формирования и развития системы деловой оценки персонала в современных условиях

1.1 Необходимость оценки деятельности персонала организаций

Существенному элементу системы управления предприятием и управления сотрудниками, отдано довольно значительное число трудов, как российских, так и зарубежных ученых. Но, невзирая на представленный факт, многочисленные ученые различно понимают смысл термина «оценка персонала» и нередко отождествляют его с термином «аттестация персонала». Сопряжен данный факт, в первую очередь, со сходством главных целей данных понятий – приобретение реальных сведений о сотрудниках (о присутствии и уровне выраженности личностных, деловых и прочих качеств сотрудников, об их величине квалификации и эффективности работы). Однородность целей отчетливо наблюдается в их дефинициях:

Оценка – суждение (мнение) о уровне развитости, практической выраженности того или иной качества (группировки качеств) сотрудника, о плодах его трудовой деятельности, формулируемое в описательной или числовой форме [23, с.14].

Аттестация – это установление квалификации, степени запаса знаний сотрудника или обучающегося;

Отождествление терминов «оценка» и «аттестация» сотрудников нередко подвергает к отрицательным следствиям (в частности, при аттестации забывают о ее правовых моментах, таким образом, принимаемые административные управленческие решения по поводу сотрудников делаются «незафиксированными») и неполному применению их потенциалов (в частности, отдельные практики не осуществляют оценку сотрудников чаще одного раза в 1-3 года, полагая, что оценивать сотрудников можно лишь в форме аттестации).

Для наиболее отчетливой идентификации данных понятий, следует устанавливать их по некоторым моментам: по объекту оценки; по широте

разрешаемых задач; по предмету оценки; по периодичности; по характеру процедуры и следствиям использования итогов. Плоды сопоставления объединены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Рассмотрение понятия «деловая оценка сотрудника»

Критерий сравнения	Деловая оценка персонала (не в форме аттестации)	Аттестация персонала
объект оценки	Оценка сотрудников по некоторым мерилам (в частности, степень запаса знаний, умения, способности, психологические качества, плоды труда и пр.) или по их отдельной совокупности	Совокупная оценка сотрудников по последствиям их труда и по комплексу профессиональных качеств (познаний, умений, навыков), характеризующих величину квалификации сотрудников
Обширность разрешаемых задач	Может быть обращена на разрешение значительного спектра задач: зачисление на должность, перевод, определение оптимального морально-психологического климата в коллективе и др.	Преследует разрешение незначительного числа задач, важнейшей из которых предстает установление уровня соответствия сотрудника одалживаемой должности
Предмет оценки	Категория оцениваемых сотрудников не ограничивается, т.е. оценка некоторых качеств или плодов труда может осуществляться и у лиц, «неприкосновенных» при аттестации	Категория аттестуемых лиц ограничивается нормативными актами (стандартными положениями об аттестации).
Периодичность	Может выступать как: промежуточная оценка, осуществляемая через относительно непродолжительные этапы (от 1-го месяца до 1-го года), являющаяся обычно упрощенной и сориентированной главным образом на оценку результатов протекающей работы; особая оценка, осуществляемая по мере потребности в связи с особенными обстановками (внезапное вакантное место, создание групп для освоения обучения и т.д.)	Осуществляется в жестко определенный период, обычно с периодичностью не чаще одного раза в 1-3 года (определяется стандартными положениями об аттестации). В данном случае, аттестация предстает как итоговая, глубокая и многосторонняя оценка работников и их функционирования за отмеченный этап времени
Характер процедуры и следствия использования плодов	Может осуществляться без официальных атрибутов, но не все управленческие решения, приобретаемые по результатам оценки, будут владеть юридической силой	Предстает официальной процедурой и для того чтобы по ее последствиям приобретать легитимное (правомерное) управленческое решение касательно сотрудника и его места в компании (сохранить, перевести, понизить, повысить, сократить и др.) нужно соблюдать установленную последовательность ее осуществления.

Рассматривая таблицу 1.1, необходимо подметить, что деловая оценка сотрудников предстает многоцелевой, поддерживающей разрешать обширный ряд задач в управлении и создавать результативную систему управления. Разнообразие всех целей деловой оценки работников следует расчленить на явные цели и латентные.

Явные цели обыкновенно декларируются (доводятся до сведения сотрудников предприятия). Латентные цели – сокрытые, обычно, преследуют заинтересованности малой группы людей [40, с.39].

По суждению известных ученых, деловая оценка работников сосредоточена на постижение трех групп явных целей: административных, информационных и мотивационных [20, с.30].

Административные цели завоевываются при принятии точных управленческих решений по взаимоотношению к сотрудникам на основании их деловой оценки. Управленческими решениями для достижения административных целей могут быть: расстановка сотрудников (ротация, поступление в кадровый резерв, повышение, понижение, сокращение); направление на обучение или увеличение квалификации; поощрение или наказание и др.

Информационные цели – это, в первую очередь, нахождение конструктивной противоположной связи между предприятием и сотрудником. Сотрудник обязан располагать сведениями: как оцениваются последствия его функционирования на предприятии, на какой величине располагается его квалификация. Данные познания помогут ему откорректировать собственные поступки для принятия наилучшего управленческого решения и наиболее доброкачественного осуществления личного труда. Знание оценки себя, как личности и оценки личной работы предстает установленной надобностью человека.

Мотивационные цели заключаются затем, чтобы основать как внутреннюю так и внешнюю результативную мотивацию сотрудников. Деловая оценка, если она беспристрастна и привязана к системе мотивации, побудит

сотрудников функционировать наиболее результативно и пытаться к стабильному профессиональному воспитанию [40, с.47].

По точке зрения Васькина А.А. деловая оценка сотрудника обязана преследовать контрольные цели для снабжения протекающего контроля над функционированием сотрудников, сформированного на отыскивании отклонений от наличествующих стандартов реализации определенных перед ними задач [9, с.21]. С нашей точки зрения, сама деловая оценка предстает формой контроля, вследствие этого абсорбировать контрольные цели не имеет резона.

Схема согласованности целей организации и целей деловой оценки сотрудника отображена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Место целей деловой оценки сотрудника в системе целей организации

Необходимо отметить, что все цели предприятия плотно согласованны между собой и приобретение целей деловой оценки управленческих сотрудников (подцелей) предстает существенным обстоятельством реализации функциональных целей.

При осуществлении деловой оценки сотрудника ее цели обязаны быть закреплены в официально – правовых актах и сообщены всем участникам процесса оценки, что предоставит им потенциал подготовиться к оценке и сбросить безосновательную напряженность. К тому же, если сотрудники понимают цели деловой оценки и имеют сведения о потенциальных результатах по достижению того или иного последствия, то они более отчетливо ориентируются на итоговое следствие и основывают собственные планы, разрешающие увеличивать результативность работы.

Если расплывчато выразить цели деловой оценки сотрудника и подобающим образом не довести их до сотрудников, то у последних может появиться сомнение о наличии латентных целей, которое нередко порождает несоответствующую реакцию на оценку, обнаруживающуюся в подозрении сотрудников, их необщительности, настороженности и конфликтности. Более общеизвестными латентными целями предстают: осуществление оценки (аттестации) по распоряжению вышестоящего предприятия (осуществляется лишь для того, чтобы осуществить распоряжение); усиление знакомства с подчиненными, их потенциалами и способностями; эмоциональная разрядка раздраженностью функционированием отдельных подчиненных; шантаж определенных подчиненных с целью принудить их оставить предприятие еще до оценивания; приобретение письменных характеристик для использования административных санкций по взаимоотношению к сотрудникам или расправы с неугодными подчиненными и др. [37, с.61].

Осуществленное рассмотрение литературы разрешил выделить подобающие группы задач системы управления предприятием и подобающих управленческих решений, основывающихся на деловой оценке сотрудника:

- подбор сотрудника (спланировать надобности в сотрудниках, подбор новоиспеченных сотрудников, отбор работников для установленных проектов);
- установление уровня соответствия сотрудников занимаемой должности, размещение сотрудников (аттестация, прогнозирование карьеры

сотрудников, размещение работников – повышение, понижение, ротация и др.);

- совершенствование употребления сотрудников и улучшение работы (обнаружение уровня нагрузки сотрудников, улучшение приемов, методов труда и стиля управления и др.);

- снабжение внутрифирменной документацией (профессиограмм, воссозданий рабочих мест, матриц разделения ответственности, штатного расписания, нормативно-правовой документацией, должностных инструкций и др.);

- совершенствование строения аппарата управления (аргументирование числа сотрудников, улучшение структуры персонала по должностям, степени квалификации, установление функциональной роли работников, изъятие повторения должностей и др.);

- обучение и увеличение квалификации сотрудников (формирование программ обучения и увеличения квалификации, установление направленностей для саморазвития сотрудников, профессиональная адаптация сотрудников);

- мотивирование сотрудников (стимулирование кадров по итогам их деятельности, создание премирования или взимания и др.);

- усовершенствование психологического климата в трудовом коллективе (обнаружение спорных субъектов, установление коммуникабельности сотрудников, доказанное разделение ролей членам команды и др.).

Воплощение в жизнь перечисленных задач реализуется через кадровые мероприятия, обусловленный комплекс которых при соответствующей политике организации создает кадровую стратегию. Кадровые мероприятия – деяния, сосредоточенные на достижение соответствия кадров задачам труда предприятия, осуществляющиеся с учетом определенных задач фазы формирования предприятия [2, с.58].

Получение всякого управленческого решения формируется на сведениях, приобретаемых при деловой оценке сотрудника. Кроме того,

разрешение отдельных управленческих задач допустимо лишь с помощью оценивания сотрудников или претендентов на рабочее место (так, в частности, осуществить аттестацию сотрудников не возможно без их оценки). Подобная зависимость разрешения задач управления предприятием от деловой оценки сотрудника отображена на рисунке 1.2.

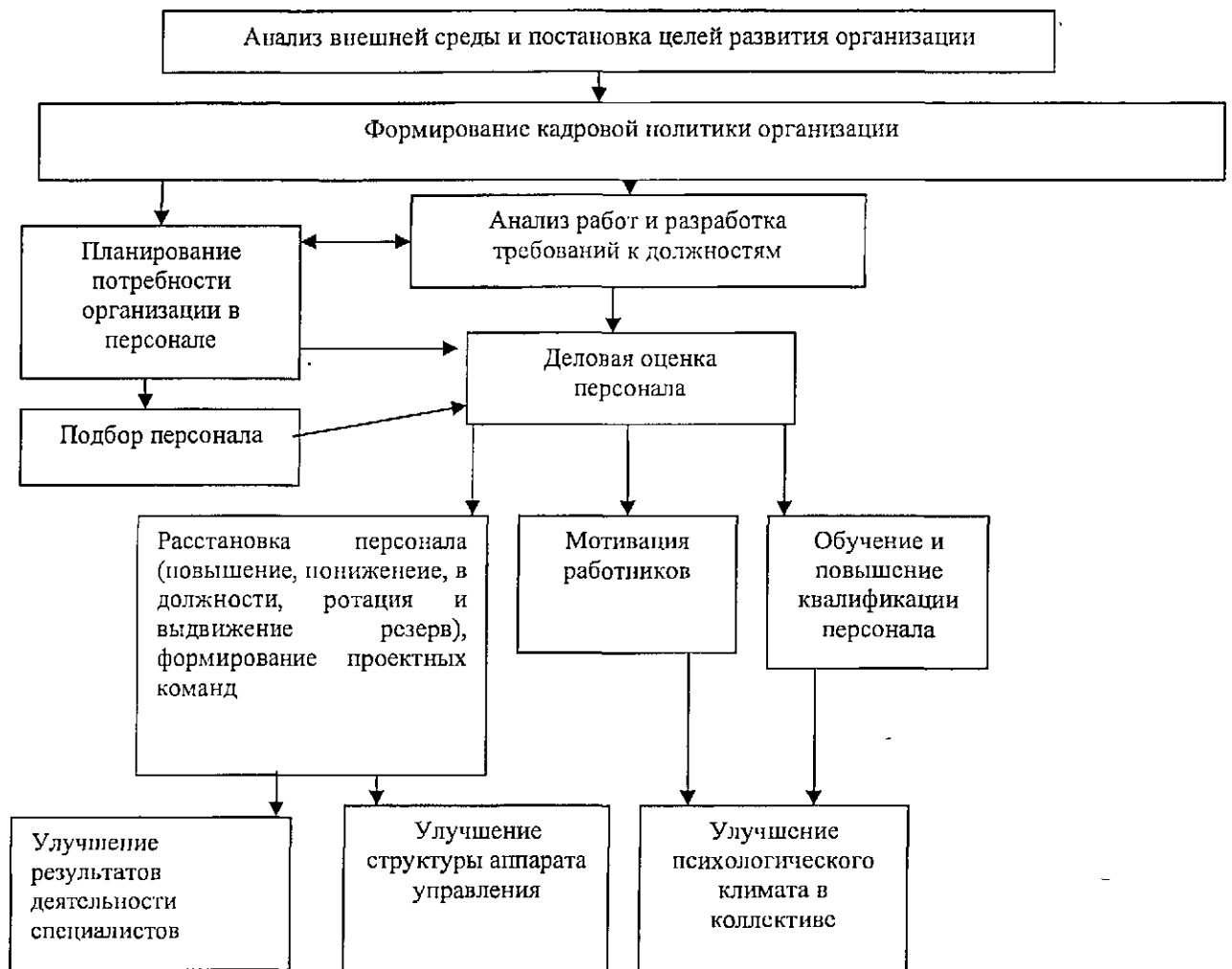


Рисунок 1.2 – Место деловой оценки сотрудника в системе управления предприятием

В научных исследованиях отображены разнообразные подходы к оценке сотрудников. С нашей точки зрения, особо интересным предстает совокупный подход, показанный изучениями ряда исследователей.

Интересной, в частности, предстает труд Бизюковой И.В., в которой под оценкой сотрудников понимается оценка результатов их труда, но так как последствия функционирования представленной категории сотрудников

обнаружить сложно, сформирован совокупный подход к оценке сотрудников, охватывающий три элемента: содержание, методы, процедуру оценки (смотри рисунок 1.3) [5, с.86].

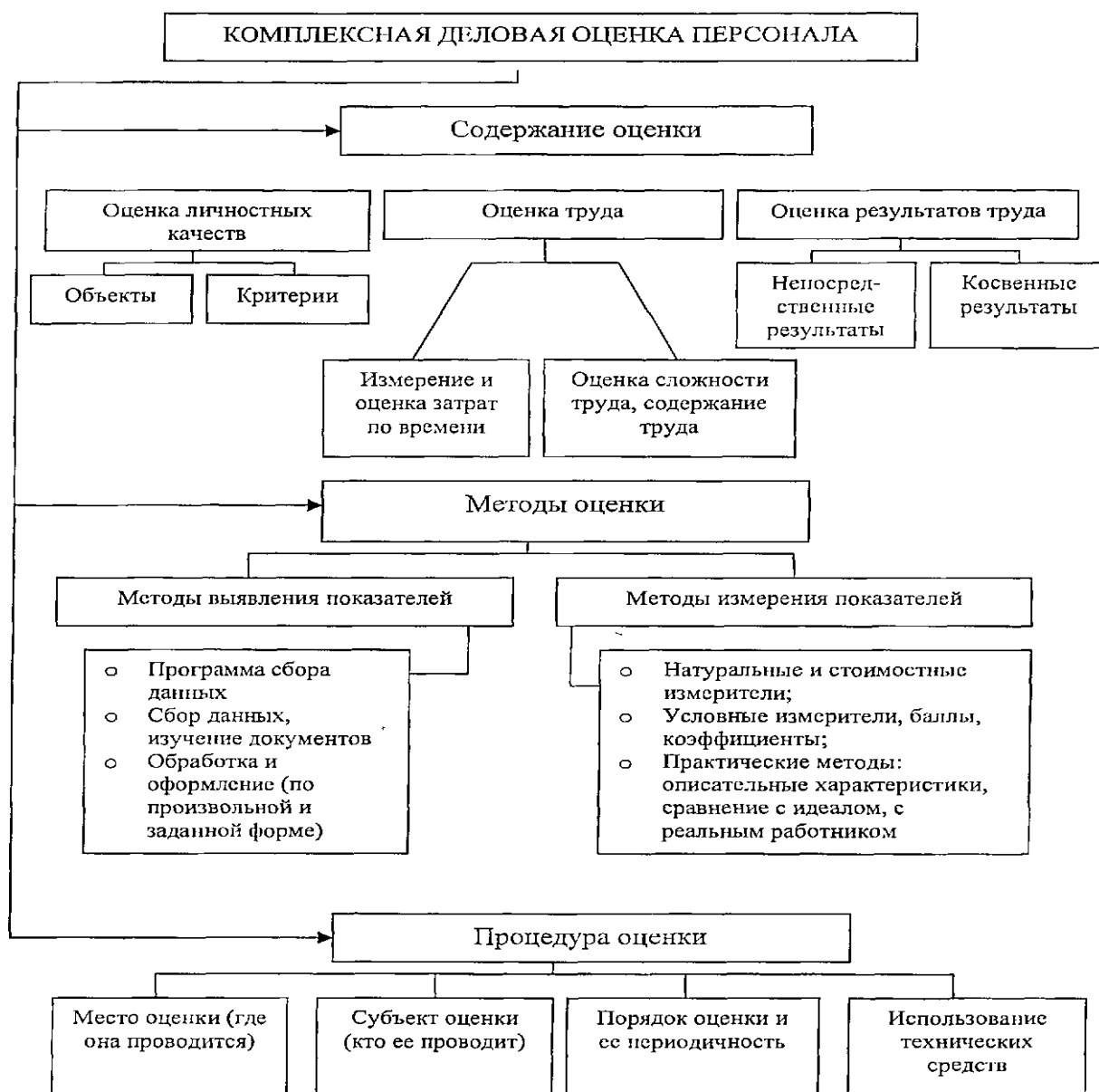


Рисунок 1.3 – Совокупный подход к деловой оценке сотрудников

Как представлено на рисунке содержательная часть оценки охватывает три взаимосвязанных компоненты: оценка индивидуальных качеств; оценка работы; оценка последствий работы.

Подобный подход автора Бизюковой И.В. кажется нам наиболее объективным и содержательным по сопоставлению со структурой оценки предложенной прочими исследователями. Совершенством представленного

строения содержания оценки предстает логически последовательное введение трех существенных стадий обнаружения исполнителя.

Во-первых, это оценка индивидуальных качеств, которые чрезвычайно существенны как на этапе отбора претендентов и зачисления на работу, так и в период осуществления труда.

Во-вторых, – оценка работы по Бизюковой И.В., охватывающая два существенных критерия – измерение и оценка расходов по времени, в том числе оценка трудности и сущности работы, кажется нам совокупностью оценки функционирования сотрудника.

И, в-третьих, завершающей стадией предстает оценка последствий работы, охватывающая как прямые последствия работы, так и косвенные.

Иной совокупный подход (см. рисунок 1.4), охватывающий четыре элемента оценки сотрудника: содержание, субъект, этап оценки, уровень охвата функционирования предлагает Лифшиц А.С. [24, с.34]. Структура оценки сотрудников автора, изображенная на рисунке 1.4, разнится от прежде проанализированной (автор Бизюкова И.В.) как по составу, так и по направлению.

В представленном подходе не присутствует оценка последствий работы сотрудников. Помимо того, в качестве четвертой компоненты оценки установлена «уровень охвата функционирования», содержание которой в некоторой степени дублирует третий и четвертый элемент первой компоненты, (то есть оценку деловых и индивидуальных качеств и оценку руководителя по функциям).

Данные две разновидности совокупного подхода к оценке сотрудника позволяют обобщить последствия оценок по установленным элементам, содействуют приобретению наиболее глубокой оценки, которая соединяет позитивные аспекты и скрадывает изъяны.

Следовательно, многоцелевая устремленность оценки сотрудников, ее потенциал (таблица 1.1) и близкие взаимосвязи с задачами предприятия

(рисунок 1.4) устанавливают деловую оценку сотрудника как одно из главных мест в системе управления предприятием.

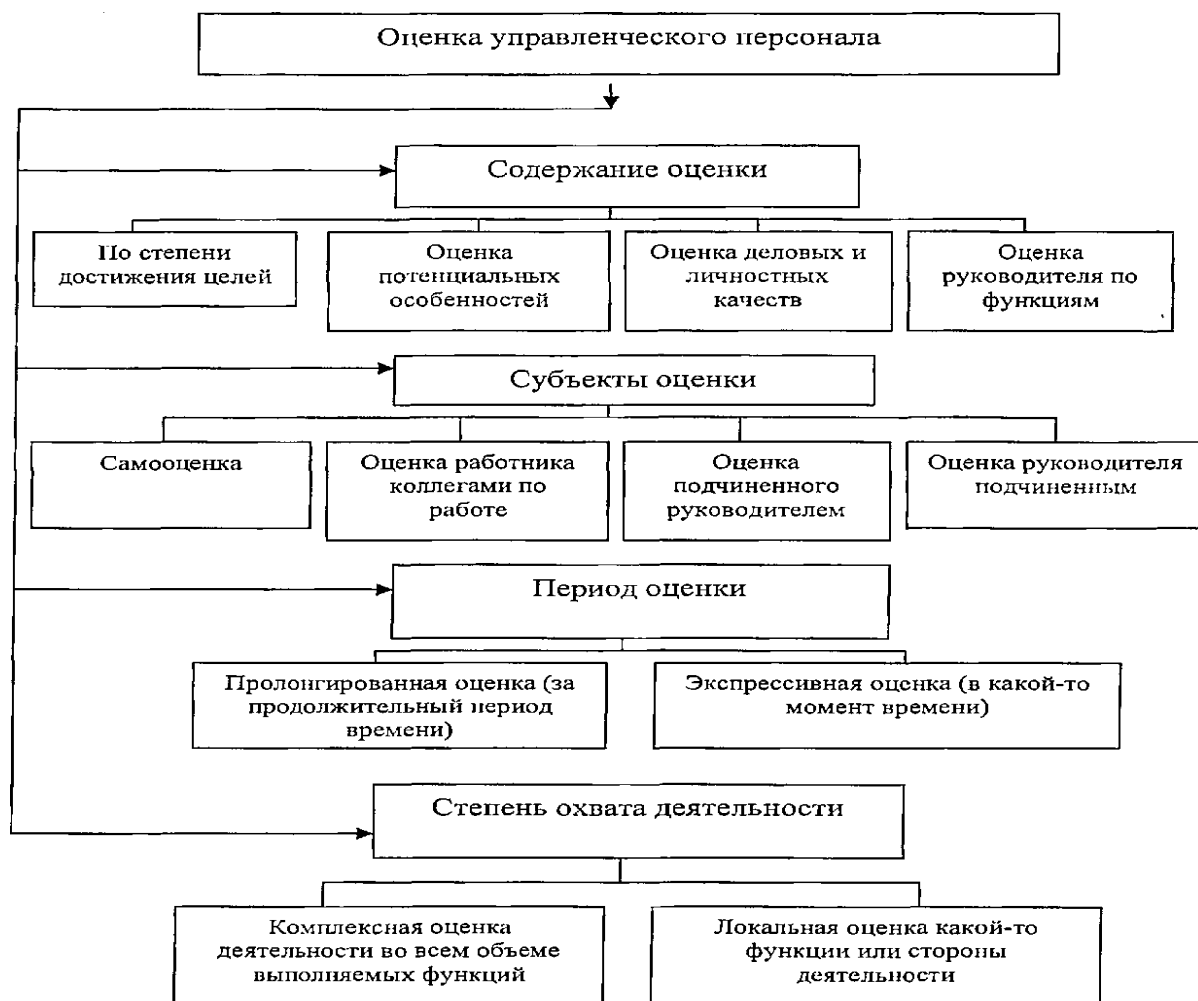


Рисунок 1.4 – Совокупный подход к оценке управленческих сотрудников
(автор Лифшиц А.С.)

1.2 Методы оценки персонала

Метод оценки сотрудника выступает в роли способа приобретения и измерения оценочных сведений. Существенный пункт в процедуре деловой оценки сотрудника обязано отдаваться технологичности методов: их незамысловатости, уровню трудоемкости, правильности итогов, потенциалу механизации и автоматизирования процедуры оценки.

Постановляющим при предпочтении того или иного метода оценки обязан быть показатель верности. Он обязан представлять началом, по которому устанавливается наилучший метод. Имеется прямая зависимость между

верностью и трудоемкостью процедуры оценки: чем наиболее верен метод, тем, естественно, нужен наибольший объем сведений об оцениваемых сотрудниках.

Правдивость сведений, приобретенных при деловой оценке сотрудника, достигается с помощью применения различных, взаимодополняющих методов оценки: чем больше методов участвует, тем исчерпывающе и полнее оценивается сотрудник. Избрание адекватных методов оценки – это созидательное дело личностей деловой оценки. При этом методы оценки обязаны отвечать строению предприятия, характеру функционирования сотрудников, стратегическим целям, которые стоят перед оценкой, быть элементарными и ясными, совмещать письменные и устные задания, предусматривать применение количественных и качественных показателей. К показателям предъявляют требования всесторонности и вероятности отображения последствий, конкретности, обеспечение сопоставимости, как с предшествующим этапом, так и с достижениями прочих субъектов.

Целостного классифицирования методов оценки не имеется. Они систематизируются по разнообразным признакам, в результате чего один и тот же метод может причисляться к различным группам. Проанализируем имеющиеся систематизации методов оценки сотрудников.

В первой анализируемой нами систематизации, которую предложил А.С. Лифшиц, М.Б. Курбатовым [24, 26] методы расчленяются по способу измерения оцениваемых сведений, который может быть качественным (словесным), количественным и комбинированным (рис. 5).

К первой группе причисляют качественные методы, главное, методы описательного характера. К существенному преимуществу качественных методов касается незамысловатость, которая содействует хорошему психологическому восприятию их как оценивающими так и оцениваемыми. Несовершенство – значительный уровень субъективности, который, в частности, уменьшает их верность.

Во вторую группу соединены методы, в следствии использования которых можно приобрести количественные показатели оценки сотрудников. Группу

количественных методов связывает значительный уровень формализации оценки. Невзирая на трудность процедуры оценки, применение количественных методов не рассчитывает использование большого по периоду подготовительного этапа. Тем не менее, представленные методы психологически воспринимаются оцениваемыми довольно хуже, чем качественные.

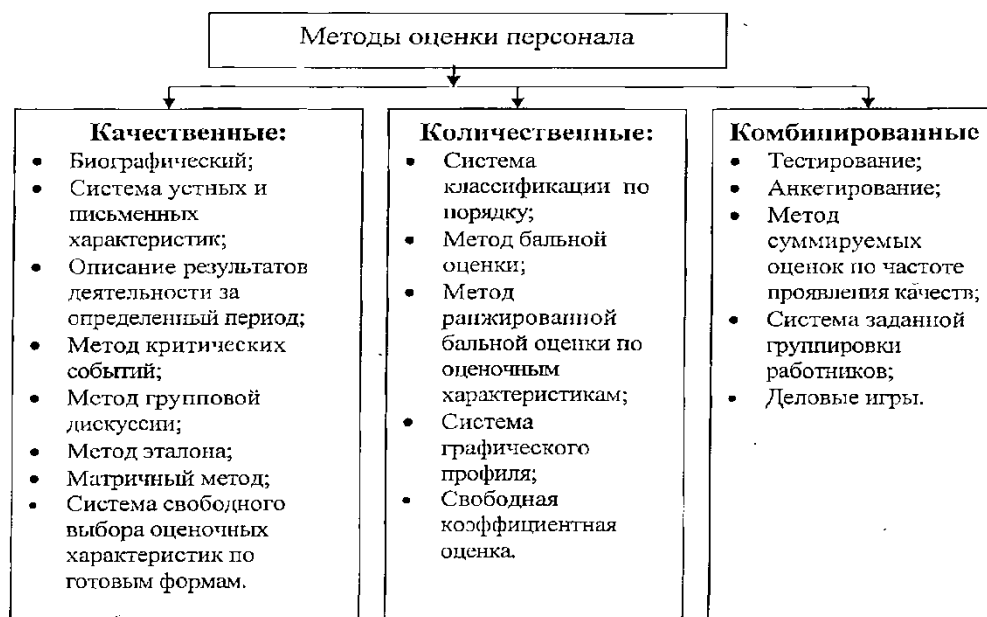


Рисунок 1.5 – Систематизация методов оценки сотрудников по способу измерения оцениваемых сведений

Третья группа предстает промежуточной, комбинированной, потому что в основание методов, включенных в нее, заложены как описательный принцип, так и количественные показатели, установленные на основе начальных качественных описаний. Группа комбинированных методов, еще не так давно, была отображена методами суммарных оценок по частоте проявления качеств, системой заданной группировки сотрудников, проведением теста. Далее, в группу были добавлены – [16, с.19] анкетирование и деловые игры. В предшествующие годы отмечается тенденция к формированию методов оценки, сформированных на оригинальном «синтезе» количественных и комбинированных.

Во второй систематизации, которую предложили И.В. Бизюкова и Е.А. Борисова [6, 7], методы оценки распределяются на две группы: методы обнаружения показателей (методы сбора сведений) и методы измерения показателей.

Методы сбора сведений разделены на три главные группы:

1. Исследование документов и прочих письменных источников (материалов учета персонала, отчетов, анкет, опросных листов, докладных записок сотрудника, автобиографии, изданий в СМИ, письменных рецензий о сотруднике и т. д.). Одной из недостатков метода предстает нередкое несоответствие отчетности и прочей документации для выделения материала, нужного для оценки сотрудника.

2. Беседы и опросы. Беседа – это приобретение устных сведений от самого сотрудника, а опрос – приобретение устных сведений о сотруднике от прочих субъектов. Беседы и опросы надлежит осуществлять вслед за скрупулезным исследованием письменных материалов. Материал беседы обязаны дополнять, а не подменять сведения письменных источников.

3. Наблюдения. Вычлениют подходящие виды наблюдений, которые обладают личной спецификой:

- правильное воссоздание в памяти предыдущих наблюдений и событий, соединенных с представленным сотрудником;

- наблюдения за сотрудником в процессе труда (неизменные и моментные);

- наблюдение во время стажировки сотрудника или во время испытательного срока;

- наблюдение за сотрудником во время особых проверок (тестов);

- наблюдение за сотрудником в ненатурально построенных деловых условиях (деловые игры, групповые дискуссии и т. д.).

В след за сбором сведений ее надлежит отработать и оформить. Среди методов обрабатывания сведений разделяют: математические методы, корреляционные методы, методы качественного исследования. Оформление

приобретенных сведений может быть произвольное или по заданной методике. Среди произвольных форм представления сведений выделяют письменные характеристики, отчеты, графики и прочее. К заданной форме представления сведений причисляют анкету (может быть раскрытой и засекреченной). Считается, что ее запрещено причислять к методам сбора сведений, потому что она ничего не говорит о том, как будут приобретены сведения (опросом, на основании документов, в следствии наблюдений).

В след за тем, как сведения составлены, их необходимо количественно измерить и сформировать обстоятельства для сопоставления. Для данной цели имеются методы измерения показателей, которые систематизированы по трем разновидностям: натуральные и стоимостные, метод балльной оценки и метод коэффициентов, практические методы.

Первая разновидность – это натуральные и стоимостные методы измерения. Последствия работы, выдающиеся как результаты производства, могут быть измерены в натуральных или стоимостных показателях. Показатели измерения управленческой деятельности разработаны невелико. Тем не менее, если разрешен вопрос о том, что полагать последствием (численность отчетов, прирост прибыли и т. д.), то с точки зрения самого потенциала измерений – оценка последствий управленческой работы основательных нелегкостей не доставляет.

Максимальные нелегкости с измерениями при оценке управленческого сотрудника доставляют измерение сложности работы и собственных качеств сотрудников. Стремления их прямых измерений объединены с методом балльной оценки и методом коэффициентов (второй вид).

При методе балльной оценки факторы работы или качества личности должны оцениваться по какой-то балльной шкале. Основная проблема метода – поиск объективных основ и для составления балльной шкалы, и для применения балльных оценок.

Метод коэффициентов отличается от балльного тем, что вводится нормативная оценка, фактический результат соотносится с нормативом, в итоге

получается коэффициент. Введение норматива в какой-то степени снижает субъективизм балльных оценок. Но увеличение объективности может быть при условии нахождения обоснованного норматива оценки, а этого не всегда удается достигнуть. Помимо проблемы нормативов есть проблема сопоставимости факторов. Считается, что коэффициентный метод лучше балльного, но все же имеет те же проблемы: абстрактность, формализм, субъективизм.

Третий вид – практические методы служат для измерения сложности труда и измерения качеств сотрудника. К ним относятся:

Описательная характеристика труда или сотрудника (по существу, не является методом измерения, хотя и дает определенную базу для сравнения).

Характеристика сотрудника или труда, исходящая из идеальных теоретических критериев (сравнение с идеалом). Главная сложность этого метода – поиск идеала.

Характеристика труда или сотрудника путем сравнения с реальным критерием – другим видом труда или сотрудником. Измерение данным методом определяется, как наиболее предпочтительное. Существуют несколько вариантов метода:

Сотрудник (труд) сравнивается с другим сотрудником, избранным в качестве эталона (метод образца).

Сотрудник (труд) сравнивается с другим сотрудником, выбирается лучший, затем сопоставляются попарно лучшие работники и т.д. (метод попарных сравнений).

Сотрудник (труд) сравнивается с группой сотрудников, и все участники группы располагаются по рангам в порядке убывания или возрастания признака (метод классификации по порядку).

Разбивка методов оценки персонала на методы выявления показателей и методы измерения показателей, безусловно, заслуживает должного внимания. Но все же, современный отечественный и зарубежный опыт привнес множество

дополнительных методов оценки персонала, которые не были отражены в данной классификации.

Третья классификация методов оценки, предложенная А.Исаенко строится на основе используемых двух основных типов систем оценки [20, с.31].

Первый – оценка управленческого работника согласно его чертам характера, личным качествам, основным характеристикам его поведения на работе.

Второй – оценка результатов работы и степени достижения целей, стоящих перед управленческим работником.

А.А. Васькин подразделяет [9] методы оценки на традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике вне организационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих.

Нетрадиционные методы основаны на оценке сотрудников в рамках группового взаимодействия, где в результате имитации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навыков. Сегодня нетрадиционные методы находят все более широкое применение.

По целевому назначению все методы оценки подразделяются [13] на прогностические и практические.

Прогностические методы позволяют построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата, а практические методы, которых большинство, позволяют оценить практическую деятельность работника по достигнутым результатам. К прогностическим методам относятся групповая дискуссия, метод эталона, матричный метод; система классификации по порядку и деловые игры, а к практическим – все остальные методы. В [30, с.17] к прогностическим методам добавлены еще: изучение анкет, данных,

характеристик, материалов аттестации; изучение результатов испытаний при временном замещении должностей, проверки умения работать с людьми, на общественной работе, стажировки в должности дублера руководителя; метод тестов.

1.3 Особенности оценки эффективности персонала организации в нефтегазовой отрасли

Характерной особенностью хорошо работающей системы оценки персонала является ее комплексный характер, так как при проведении оценочных мероприятий необходимо учесть и обеспечить: объективность, надежность, комплексность, доступность понимания не только специалистами, а также заказчиками, наблюдателями и самим оцениваемым.

Оценка персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом:

- анализом работ;
- определением требований работы;
- обучением и развитием персонала;
- поиском и отбором новых работников;
- кадровым планированием;
- планированием карьеры работников;
- системой стимулирования труда;
- формированием и работой с кадровым резервом [2, с. 362].

Особенно важно после оценочных работ провести изменения, если таковые требуются по результатам проведенной оценки.

Организационная процедура подготовки оценки персонала предполагает выполнение следующих мероприятий:

- разработка методики оценки и привязка ее к конкретным условиям организации;

- формирование оценочной комиссии;
- определение времени и места проведения оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею [3, с. 230]

Рассмотрим оценку эффективности персонала на примере ряда групп нефтегазового сектора.

Главным достоянием ПАО «Татнефть» и ключевым ресурсом в реализации корпоративной стратегии являются сотрудники Компании. Эта позиция заложена в основу Политики управления персоналом Компании.

Политика управления персоналом является основополагающим документом Компании в области управления человеческими ресурсами, который находит последовательное выражение в корпоративных стандартах, регламентах и процедурах. Все положения Политики управления персоналом являются обязательными для структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ, каждого сотрудника Компании.

За реализацию Политики управления персоналом несут ответственность все руководители Компании при организационной и методической поддержке служб управления персоналом.

Политика управления персоналом ПАО «Татнефть» направлена на поддержание статуса Компании как наиболее привлекательного работодателя на рынке труда.

ПАО «Татнефть» уделяет повышенное внимание привлечению высококвалифицированных специалистов, развитию профессионализма сотрудников для укрепления своих позиций в нефтегазовом бизнесе.

В отчетном году в ПАО «Татнефть» продолжено совершенствование системы непрерывного профессионального образования, включающее

подготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов, руководителей среднего звена и высшего менеджерского состава.

Повышение квалификации рабочих для ПАО «Татнефть» осуществляет негосударственное образовательное учреждение «Центр подготовки кадров – «Татнефть» и восемь его филиалов, расположенных на юго-востоке Республики Татарстан.

В НОУ «ЦПК – Татнефть» и его филиалах осуществляется подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих для технологических производств; подготовка и аттестация руководителей и специалистов организаций в области промышленной, энергетической, радиационной безопасности, безопасности дорожного движения и охраны труда. Центр обладает современной материально-технической базой и богатым опытом подготовки рабочих кадров.

Приоритетным направлением работы Компании является многосторонняя и последовательная подготовка руководителей высшего и среднего звена управления. Повышение их квалификации проводится в образовательных заведениях, обладающих высоким рейтингом в подготовке специалистов нефтегазодобывающего сектора промышленности.

Подготовка и повышение квалификации специалистов среднего звена осуществляется в соответствии с утвержденной Генеральным директором ПАО «Татнефть» Программой обучения руководителей и специалистов ПАО «Татнефть», а также программами повышения квалификации структурных подразделений, и проводится на базе профильных ВУЗов региона и Российской Федерации. Подготовка высшего менеджерского состава осуществляется Негосударственным образовательным учреждением «Московский институт нефтегазового бизнеса» по программе «Нефтяной и газовый бизнес», куда ПАО «Татнефть» ежегодно направляет на обучение перспективных работников предприятий Группы компаний «Татнефть».

В 2014 году обучение и повышение квалификации прошли 15 300 сотрудников Компании (72,4% от списочной численности персонала). В их

числе – 8 116 рабочих, 4 135 руководителей и 3 049 специалистов и служащих. На эти цели направлено более 129 млн. рублей. Количество часов обучения в среднем на одного обученного работника ОАО «Татнефть» в 2014 году составило 74,9 часа.

В современных условиях развития бизнеса особую актуальность приобретает корпоративное обучение и работа над кадровым потенциалом. Жесткая конкуренция, большое количество задач и нехватка времени требуют применения в работе с кадрами современных инструментов. В Компании «Татнефть» таким инструментом является созданный в 2011 году Электронный корпоративный университет (ЭКУ) – инновационный образовательный ресурс, обеспечивающий непрерывное профессиональное развитие специалистов с использованием передовых образовательных форм и технологий.

Основными задачами ЭКУ являются интеллектуальное и профессиональное развитие работников, выявление и отбор талантливых специалистов в перспективный кадровый резерв Компании, сотрудничество с вузами в области дистанционной подготовки будущих специалистов Компании, профессиональная адаптация молодых специалистов, профориентационная работа со школьниками.

Главным преимуществом ЭКУ является его строгая ориентированность на цели Компании. Благодаря тому, что разработчиками курсов, практикумов и тренингов являются ведущие специалисты Компании, слушатели ЭКУ обучаются в соответствии со стратегией развития ПАО «Татнефть».

ЭКУ продолжает развиваться и наращивать образовательную базу. В настоящее время в ЭКУ представлено более 20 обучающих курсов, тренингов и практикумов, а также ряд проектов творческой направленности. В 2014 году обучение в университете прошли более 18,5 тысячи человек.

В рамках Электронного корпоративного университета в 2014 г. продолжил развитие проект «Студенческая биржа труда» (СБТ, www.sbt-univer.ru), который был создан в рамках Электронного Корпоративного Университета ПАО «Татнефть». В 2014 году сайт Студенческой биржи труда

посетили 39 438 человек, зарегистрировались 1 589 соискателей, из них выпускников вузов с окончанным высшим образованием – 909 человек. 42 предприятия работодателя разместили 152 вакансии.

СБТ – это база действующих вакансий предприятий и организаций Компании «Татнефть» и обширная база студенческих портфолио. Проект позволяет студентам уже на 4-5 курсах подбирать себе будущее место работы, а работодателям – находить перспективные будущие кадры.

Вузы Татарстана активно сотрудничают с проектом, среди них Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева, Казанский национальный исследовательский технологический университет им. Кирова, Казанский государственный энергетический университет, Альметьевский государственный нефтяной институт и т.д. Вузы совместно с РМОО «Лига студентов РТ» являются «поставщиками» лучших студентов на проект.

В настоящее время в проект активно вливаются и другие предприятия Татарстана, заинтересованные в поиске эффективных, профессиональных, подготовленных сотрудников.

В ОАО «Транснефть» организацией и проведением деловой оценки занимается Отдел планирования и мотивации персонала.

Отдел планирования и мотивации персонала является структурным подразделением Управления по работе с персоналом ОАО «Транснефть».

Основными направлениями деятельности Отдела по планированию и мотивации персонала являются:

- участие в разработке стратегии кадровой политики, в планировании кадровых процессов, в планировании трудовых ресурсов;
- организация работы с кадровым резервом;
- организация работы по бюджету социальных и кадровых программ ОАО «Транснефть»;
- организация работы по оценке сотрудников ОАО «Транснефть»;

- организация проведения мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры;
- проведение исследований и мониторинг по вопросам социальной проблематики.

Главной задачей отдела планирования и мотивации персонала является проведение корпоративной политики в области планирования и использования трудовых ресурсов, а также средств, выделенных в рамках бюджета социальных и кадровых программ.

В соответствии с основной задачей на отдел планирования и мотивации персонала возлагаются следующие функции:

- Формирование кадрового резерва, планирование его развития и контроль исполнения планов индивидуального развития.
- Организация и проведение оценки персонала (аттестация, тестирование, ассессмент, экспертная оценка и т.п.), анализ результатов и принятие решений о развитии компетенций.
- Участие в составлении программ внутренней и межрегиональной ротации, организация перемещения персонала, планирование и контроль выплат компенсационного пакета.
- Разработка и проведение мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Проведение исследований социального характера.
- Формирование бюджета социальных и кадровых программ, контроль и анализ его исполнения.
- Участие в организации и проведении корпоративных мероприятий.

Непосредственной организацией и проведением деловой оценки персонала в ОАО «Транснефть» занимаются 2 человека.

В Обществе существуют два направления развития персонала: управленческое обучение и профессионально-техническое обучение.

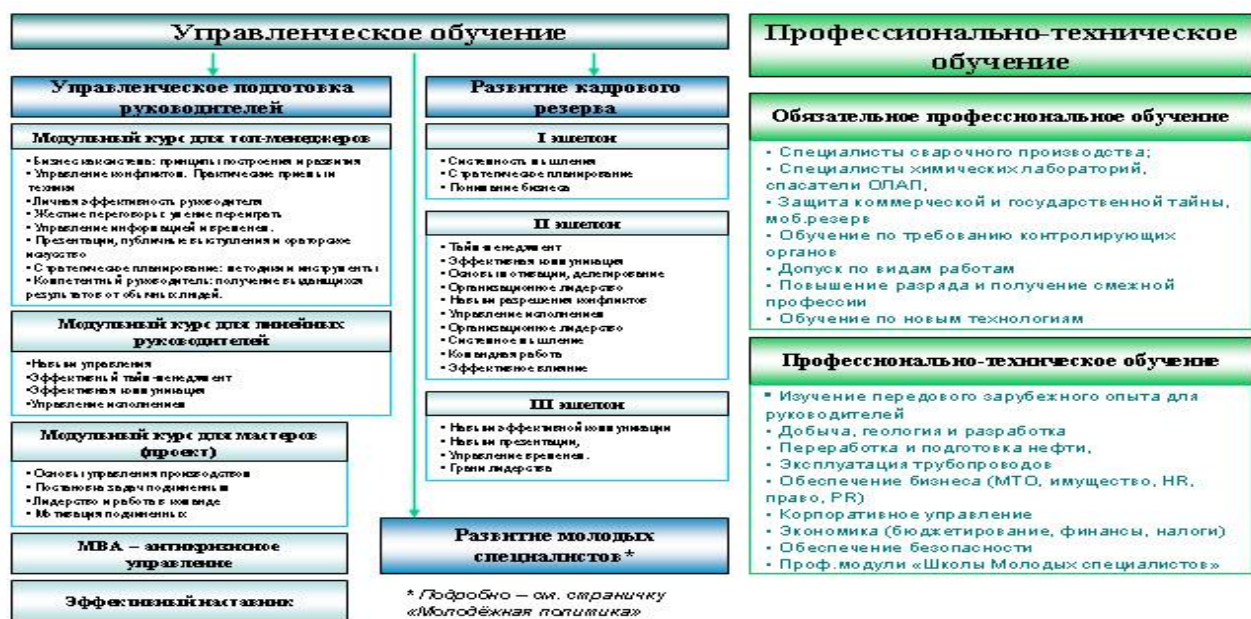


Рисунок 1.6 – Развитие персонала

В целях планирования развития персонала в Обществе разработана и постоянно совершенствуется система комплексной оценки работников, ее методы и инструментарий. Оценка персонала проводится в целях:

- рекрутинга,
- формирования кадрового резерва,
- кадровых перемещений и назначений,
- оценки профессиональных знаний работников,
- отбора и подготовки сотрудников к конференциям и корпоративным смотрам-конкурсам.

Системность при оценке персонала позволяет выявить пробелы в знаниях и навыках отдельного работника и составить как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом.

Анализ опыта ОАО «Транснефть» показывает, что здесь используются следующие основные принципы организации деловой оценки персонала:

- предметность оценки,
- перспективность,
- объективность,
- реализация обратной связи,
- комплексность,

- простота,
- периодичность.



Рисунок 1.7 – Направления оценки персонала

Источники оценок работника в ОАО «Транснефть»:

- руководитель / менеджер,
- клиенты / потребители,
- коллектив,
- самооценка «Я».

В ОАО «Транснефть» используют следующие виды деловой оценки персонала:

- оценка методом 360°,
- аттестация,
- ассесмент.

Аттестация является одной из функций управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности выполнения трудовых функций.

Целью аттестации является повышение эффективности и качества труда путем определения уровня квалификации руководителей и специалистов ОАО «Транснефть» и выдачи рекомендаций по дальнейшему использованию их знаний, умений и навыков в производственной деятельности.

Базисными задачами аттестации являются:

- установление соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- нахождение перспективных сотрудников для выдвижения в кадровый резерв;
- оценка результатов выполнения сотрудниками должностных обязанностей, профессионального развития, обучения сотрудников за истекший аттестационный период постановка задач развития на предстоящий аттестационный период;
- обеспечение возможности кадрового планирования;
- стимулирование деятельности сотрудников.

Аттестации подлежат все руководители и специалисты, постоянно работающие в ОАО «Транснефть» по трудовому договору.

Плановая аттестация сотрудников проводится не реже одного раза в 3 года.

Внеплановая аттестация в отдельных подразделениях ОАО «Транснефть» может быть организована в связи с производственной необходимостью (структурные изменения, инициатива руководителя самостоятельного структурного подразделения и т.п.).

Аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года;
- молодые специалисты в течение 3-х лет после окончания учебного заведения;
- беременные женщины.

Женщины, находящиеся в отпуске по беременности или уходу за ребенком, подлежат аттестации не ранее, чем через 1 год после выхода на работу.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляет Отдел планирования и мотивации персонала.

Следует отметить, что бланки для проведения аттестации разработаны недолжным образом, оценка работника осуществляется по бальной системе. Это в свою очередь негативно отражается на результатах аттестации.

В ОАО «Транснефть» ассесмент используется для формирования кадрового резерва топ-менеджеров.

С учётом этого всё чаще оценка проводится методом ассесмент-центра:

- участники оцениваются на соответствие профилям успеха,
- оценка проводится с помощью моделирования ситуаций, приближенных к рабочим,
- для оценки используются структурированные бланки наблюдения,
- в роли оценщиков выступают консультанты и эксперты компании.

Для проведения ассесмент-центра определяется провайдер, по принципу «цена-качество».

Цель оценки 360° – получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах.

Основными задачами оценки на 360° являются:

- формирование кадрового резерва;
- выявление потребности в обучении;
- оценка результатов обучения;
- создание планов индивидуального обучения;
- коррекция поведения.

Оценке по системе 360° в ОАО «Транснефть» подлежат руководители среднего звена и топ-менеджеры.

В роли оценщиков выступают:

- непосредственный руководитель – оценка непосредственным руководителем своего подчиненного на соответствие функциональным обязанностям, качества выполнения планов и поставленных задач;

— руководители смежных подразделений — оценка коммуникационных качеств руководителя, интегрированность в управленческую команду, полезность и эффективность выполнения функции для смежных подразделений.

В ОАО «Транснефть» подчиненные участие в оценке 360 не принимают, т.к. оценка проходит при очной встрече. Подчиненные не готовы давать объективную оценку своим руководителям, т.к. боятся быть опознанными по своим ответам. Практика показала, что выгоднее не привлекать подчиненных к оценке руководителей в варианте очной встрече, т.к. должного результата это не приносит, нужны другие варианты, прежде всего, — в компьютерном варианте.

Опрос непосредственного руководителя и руководителей смежных подразделений проводится при помощи опросника при очной встрече, исходя из профиля компетенций кадрового резерва, который разработан специалистами Отдела по планированию и мотивации персонала ОАО «Транснефть».

2 Анализ системы управления и оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»

2.1 Описание организации ООО «Регионгазстрой»

Общество с ограниченной ответственностью «Регионгазстрой», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Федеральным Законом № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом Российской Федерации.

Общество создается с целью удовлетворения потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах, не запрещенных законодательством РФ, а так же извлечения прибыли от своей деятельности. В соответствии с ГК РФ ООО «Регионгазстрой» является корпорацией, непубличным обществом, коммерческой организацией.

Общество имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов экономической деятельности, в том числе внешнеэкономической, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

Рассмотрим организационную структуру управления на предприятии. Организационная структура ООО «Регионгазстрой» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Регионгазстрой»

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и уставом организации. Управление организацией строится по линейно–функциональному признаку, т.е. во главе каждого подразделения стоит ответственное лицо, которое полностью отвечает за все стороны его работы.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности предприятия. Изучение технико-экономических показателей предприятия способствует выявлению процессов, протекающих на предприятии, а также установлению тенденций в технико-экономическом развитии предприятия.

В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели работы ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели работы ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015	Темп изменений, %	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1. Выручка, тыс.руб.	44832	68105	88264	151,9	129,6
2. Численность персонала, чел.	139	137	144	98,6	105,1
3. Производительность труда на одного работающего, тыс. руб.	339,6	497,1	612,9	146,4	123,3
4. Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	42662	65763	85194	154,1	129,6
5. Затраты на 1 руб. работ и услуг, руб.	0,95	0,97	0,96	102,1	98,9
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2170	2342	3070	107,9	131,1
7. Рентабельность продаж, %	4,9	3,4	3,5	69,4	102,9

Из данных таблицы 2.1 следует, что за отчетный период предприятие не достаточно эффективно проводило финансово-хозяйственную деятельность. Если по итогам 2014 г. рост выручки составил 51,9 %, то по итогам 2015 г. выручка от реализации работ и услуг увеличилась только на 29,6 %. Однако по результатам работы в 2015 г. организации удалось достичь снижения роста себестоимости реализованных работ и услуг по сравнению с 2014 г. Таким образом, себестоимость работ и услуг ООО «Регионгазстрой» в 2015 г. не превысила 29,6 %. Затраты на 1 руб. реализованных работ и услуг организации на конец 2015г. снизились и составили 98,9 % от уровня 2014 г., при этом

прибыль от продаж увеличилась на 31,1 %. Если по итогам 2014 г. рентабельность продаж составляла только 69,4 % от уровня 2013 г., то по итогам 2015 г. рост рентабельности продаж составил 2,9 %.

В таблице 2.2 рассчитаны показатели финансовой устойчивости.

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Регионгазстрой» на 31.12.2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2014 г. к 2013 г. (+/-) п.п.	2015 г.	2015 г. к 2014 г. (+/-) п.п.
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент автономии	0,2	0,17	-0,03	0,14	-0,03
2. Коэффициент финансового левериджа	1,8	1,1	-0,7	1,3	+0,2
3. Коэффициент обеспеченности СОС	0,09	0,06	-0,03	-0,04	-0,1
4. Коэффициент покрытия инвестиций	0,2	0,17	-0,03	0,14	-0,03
5. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,4	0,3	-0,1	-0,3	-0,6
6. Коэффициент обеспеченности матер. запасов	1,8	0,8	-1,0	-1,4	-2,2
7. Коэффициент краткосрочной задолженности	1,0	1,0	-	1,0	-

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31.12.2014 г. составил 0,17, на конец 2015 г. – 0,14. Полученное значение говорит о недостаточной доле собственного капитала в общем капитале ООО «Регионгазстрой» за рассматриваемый период (2013-2015 гг.), причем за последний год коэффициент автономии явно уменьшился.

Высокие показатели коэффициента финансового левериджа на протяжении всего периода свидетельствуют, что организация слишком зависима от заемных источников.

По итогам 2014-2015 гг. значение коэффициента покрытия инвестиций соответствует значению коэффициента автономии, т.к. организация не использует долгосрочные кредиты и займы, при этом значение коэффициента в анализируемом периоде значительно ниже нормы.

По состоянию на 31.12.2014 г. значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами составило 0,06 п.п, однако на 31.12.2013

г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами был выше на 0,03 п.п. По итогам 2015 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет не только отрицательную динамику (-0,1), но и само значение коэффициента имеет отрицательный результат.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами. В анализируемом периоде значение коэффициента находится в норме, но имеет тенденцию к снижению на конец периода.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов на протяжении всего периода анализа имеет тенденцию к снижению. По состоянию на 31 декабря 2014 г. значение коэффициента составило 0,3 п.п, что ниже уровня 2013 г. на 0,1 п.п. За 2015 год снижение коэффициента обеспеченности материальных запасов составило 0,6 п.п., таким образом, на 31.12.2015 г. значение коэффициента обеспеченности материальных запасов имеет отрицательное значение (-0,3).

Коэффициент краткосрочной задолженности ООО «Регионгазстрой» показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной за весь период 2014-2015 гг.

В таблице 2.3 рассчитаны коэффициенты ликвидности. За анализируемый период коэффициент текущей (общей) ликвидности не укладывается в норму: 0,9 в 2013 г., 1,1 – 2014 г. и 1,0 в 2015 г.

Таблица 2.3 – Оценка ликвидности ООО «Регионгазстрой» на 31.12.2013-2015 гг.

Показатель	Значение показателя на конец			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,9	1,1	1,0	+0,2	-0,1
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,9	0,9	0,9	-	-
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,06	0,05	-0,02	-0,01

При этом нужно обратить внимание на имевшее место за 2015 год негативное изменение – коэффициент снизился на 0,1. Приведенные данные позволяют сделать вывод, что сумма оборотных активов предприятия не обеспечивают финансирование своих краткосрочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности на конец 2015 г. также не укладывается в норму (0,9). Это говорит о нехватке у ООО «Регионгазстрой» ликвидных активов, которыми можно погасить наиболее срочные обязательства. Недостаточность коэффициента быстрой ликвидности объясняется тем, что большую долю ликвидных средств организации составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

Ниже нормы оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,05 при норме 0,2 и более). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за 2015-й год негативное изменение – коэффициент абсолютной ликвидности снизился на 0,01. Таким образом, проведенный анализ показал что ни один из показателей платежеспособности ООО «Регионгазстрой» не укладывается в норму и снижается.

Таблица 2.4 – Оценка деловой активности ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Отклонение, +/-	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
1. Оборачиваемость всех активов, обороты	2,6	3,1	2,8	+0,5	-0,3
2. Средний срок оборота всех активов, дн	138,5	116,1	128,6	-22,4	+12,5
3. Оборачиваемость оборотных активов, обороты	2,6	3,2	3,3	+0,6	+0,1
4. Средний срок оборота оборотных активов, дн.	138,5	112,5	109,1	-26	-3,4
5. Оборачиваемость запасов, обороты	50,8	33,9	108,2	-16,9	+74,3
6. Средний срок оборота запасов в дн.	7,1	10,6	3,3	+3,5	-7,3
7. Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты	3,0	3,2	3,5	+0,2	+0,3
8. Средний срок оборота дебиторской задолженности, дн	120	112,5	102,9	-12,5	-9,6
9. Оборачиваемость кредиторской задолженности, обороты	5,4	3,8	3,8	-1,6	-
10. Средний срок оборота кредиторской задолженности, дн	66,7	94,7	94,7	+28	-
11. Операционный цикл (п.6 +п.8)	127,1	123,1	106,2	- 4	-16,9
12. Финансовый цикл (п. 11-п.10)	60,4	28,4	11,5	-32	-16,9

Представленные в таблице 2.4 показатели оборачиваемости показывают, что за 2015 г. организация получала выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 116,1 дней, по итогам 2015 г. данный показатель увеличился на 12,5 дня и составил 128,6. Это является свидетельством того, что эффективность использования ресурсов снизилась, т.к. оборачиваемость в целом активов и отдельных элементов замедлилась. В тоже время в 2015 году оборачиваемость оборотных активов увеличилась на 3,4 дня, таким образом, чтобы получить выручку равную оборотным активам организации потребовалось 109,1 дня. При этом срок оборачиваемости дебиторской задолженности в 2015 г. увеличился на 9,6 дня, а оборачиваемость запасов на 7,3 дня. Негативным фактором для организации является тот факт, что кредиторская задолженность оборачивается быстрее дебиторской задолженности на 8,2 дня. В целом у организации наблюдается превышение дебиторской задолженности над кредиторской, что свидетельствует о неритмичной работе организации и об ухудшении финансовой ситуации.

Для расчета показателей рентабельности проведем обзор финансовых результатов деятельности ООО «Регионгазстрой» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка финансовых результатов деятельности ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Показатели	На конец года						
	2013 год	2014 год			2015 год		
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Отклонение 2014 г. к 2013 г.		Сумма	Отклонение 2015 г. к 2014г	
			Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %		Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %
1. Выручка от продажи работ, услуг	44 832	68 105	+23 273	151,9	88 264	+20 159	129,6
2. Расходы по обычным видам деятельности	42 662	65 763	+23101	154,1	85 194	+19 431	129,5
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2 170	2 342	+172	107,9	3 070	+728	131,1
4. Прочие доходы	864	1 550	+686	173,6	850	-700	54,8
5. Прочие расходы	2150	2932	+782	136,4	2 710	-222	92,4
6. Прибыль (убыток) от прочих операций (4-5)	-1286	-1382	-96	107,5	-1 860	-478	134,6
7. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	884	960	+76	108,6	1210	+250	126,0

Продолжение таблицы 2.5

8. Налог на прибыль и др. расходы из прибыли	-216	-196	+20	90,7	-642	+446	В 3 раза
9. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (3+6+8)	668	764	+96	114,4	568	-196	74,3

Из данных таблицы 2.5 следует, что за период 2014 гг. организация получила прибыль от продаж в размере 2342 тыс. руб., что составляет 3,4% от выручки. По сравнению с 2013 г. прибыль от продаж выросла на 172 тыс. руб., или на 7,9 %. По итогам 2015 г. ООО «Регионгазстрой» также получила прибыль от продаж в размере 3070 тыс. руб., что составило 3,5% от выручки. По сравнению с 2014 г. прибыль от продаж выросла на 728 тыс. руб., или на 31,1 %.

В анализируемом периоде наблюдается рост как выручки от продаж, так и расходов по обычным видам деятельности в 2014 г. на 23 273 и 17 101 тыс. руб., в 2015 г. на 20 159 и 19 431 тыс. руб. соответственно. По итогам 2015 г. изменение расходов составило 29,5%. Убыток от прочих операций за 2014 год составил 1382 тыс. руб., что на 96 тыс. руб. (7,5%) больше, чем убыток за 2013 год. В свою очередь по итогам 2015 г. убыток от прочих операций составил 1860 тыс. руб., что на 478 тыс. руб. (34,6%) больше, чем убыток за аналогичный период прошлого года.

В таблице 2.6 представлены показатели рентабельности использования вложенного в предпринимательскую деятельность финансовых ресурсов.

Таблица 2.6 – Анализ рентабельности ООО «Регионгазстрой» за 2014 – 2015 гг.

Показатели	Годы			Изменение (+,-)	
	2013г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Рентабельность активов по чистой прибыли, %	3,4	2,7	2,0	-4,5	-0,7
Рентабельность оборотных активов по чистой прибыли, %	3,9	3,1	2,0	-0,8	-1,1
Рентабельность денежного потока по чистой прибыли, %	- 44,3	345,7	1092,3	+390	+746,6
Рентабельность реального собственного капитала по чистой прибыли, %	16,7	15,7	12,1	-1,0	- 3,6
Рентабельность продаж по прибыли от продажи, %	4,8	3,4	3,5	- 1,4	+0,1
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,5	1,1	0,6	-0,4	-0,5

Все показатели рентабельности за анализируемый период приведенные в таблице 2.6, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности. Однако отрицательная динамика большинства показателей рентабельности деятельности за 2014-2015 гг. негативно характеризует эффективность использования имеющихся ресурсов ООО «Регионгазстрой».

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. отдача средств на каждый вложенный в хозяйственную деятельность рубль предприятия снизилась: на 1,1 коп. по оборотным активам, на 3,6 коп. по собственному капиталу, на 13,6 коп. по внеоборотным активам, что негативно характеризует деятельность ООО «Регионгазстрой».

В таблице 2.7 представлен факторный анализ рентабельности собственного капитала.

Таблица 2.7 – Факторный анализ рентабельности ООО «Регионгазстрой» по формуле Дюпона

Наименование показателя	R 2014	R 2015	Отклонение 2015 г. к 2014г.	Δ R1	Δ R2	Δ R3
Выручка от продаж	68 105	88 264	+20169	88264	88 264	88 264
Чистая прибыль	764	568	-196	764	568	568
Средняя стоимость активов	23912	31218	+7306	23912	23912	31218
Среднегодовой собственный капитал	4424	4772	+348	4424	4424	4424
Рентабельность по Дюпону	15,1	10,9	-4,2	17,9	9,1	10,9

$$\Delta R = (\Delta R1 - R 2014) + (\Delta R2 - \Delta R1) + (\Delta R3 - \Delta R2) + (R 2015 - \Delta R3) = 2,8 + (-8,8) + 1,8 + 0 = -4,2$$

Проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод. Рост выручки от продаж (R1) привели в среднем к увеличению рентабельности на 2,8 п.п., снижение чистой прибыли привели к снижению рентабельности на 8,8 п.п., рост средней стоимости активов (R3) привели к увеличению

рентабельности на 1,8 п.п. Суммарно влияние указанных факторов привело к снижению рентабельности на 4,2 п.п.

Подводя итог по данному параграфу, можно сделать следующий вывод.

В анализируемом периоде у ООО «Регионгазстрой» наблюдался рост как выручки от продаж, так и прибыли от продаж за 2014 г. на 51,9 % и 7,0%, за 2015 г. на 29,6 % и 31,1 % соответственно. В тоже время по итогам 2015 г. чистая прибыль организации составила 568 тыс. руб., что на 25,7 % ниже уровня 2014 г.

Поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности все показатели рентабельности за анализируемый период имели положительные значения. Однако отрицательная динамика большинства показателей рентабельности (рассчитанных из чистой прибыли) за 2014-2015 гг. негативно характеризует эффективность использования имеющихся ресурсов ООО «Регионгазстрой».

2.2 Характеристика персонала организации

Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой за 2013-2015 г.г.

Категории персонала	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
Руководители	17	17	17	0	100,00
Производственный персонал	13	13	13	0	100,00
Рабочие	73	71	78	+5	106,8
Младший обслуживающий персонал	36	36	36	0	100,00
Всего	139	137	144	5	103,6

Как видно из таблицы 2.8, в 2015 г. по сравнению с 2013 г. в исследуемой организации произошел рост рабочих на 5 человек. При этом число руководителей, специалистов и младшего обслуживающего персонала

осталось неизменным. Увеличение произошло за счет принятия в штат пяти сотрудников (рабочего персонала).

Структура персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. представлена в табл.2.9.

Таблица 2.9 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение (±), %
Руководители	12,2	12,4	11,8	-0,4
Производственный персонал	9,4	9,5	9,0	-0,4
Рабочие	52,5	51,8	54,2	+ 1,7
Младший обслуживающий персонал	25,9	26,3	25,0	-0,9
Всего	100,00	100,00	100,00	-

Как видно из вышеприведенных таблицы 2.9, в анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала ООО «Регионгазстрой». За счет увеличения небольшой доли рабочих (1,7%), доля остальных категорий персонала в организации незначительно снизилась.

Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по возрасту представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг. по возрасту

Категории персонала	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
моложе 25 лет	8	9	9	1	112,5
от 25 до 35 лет	76	77	77	1	101,3
от 35 до 45 лет	23	22	21	-2	91,3
от 45 до 55 лет	28	26	29	1	103,6
свыше 55 лет	4	3	8	4	200,0
Всего	139	137	144	5	103,6

Как видно из таблицы 2.10, в динамике численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. происходят некоторые изменения. Так, в 2014 г. стало на 1 человека больше в категории по возрасту моложе 25 лет, и на одного человека больше в возрастной категории от 25 лет до 35 лет. В

возрастных категориях от 35 до 45 лет и от 45 до 55 лет также происходят изменения. В категории свыше 55 лет численность персонала увеличилась в 2 раза.

Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по возрасту представлена в таблице 2.11 и графически на рисунке 2.2.

Таблица 2.11 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по возрасту

Категории персонала	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	Изменение, %
< 25 лет	5,8	6,6	6,25	+ 0,45
25 до 35 лет	54,7	56,2	53,4	-1,3
35 до 45 лет	16,5	16,1	14,6	-1,9
45 до 55 лет	20,1	19,0	20,1	-
> 55 лет	2,9	2,2	5,6	2,7
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

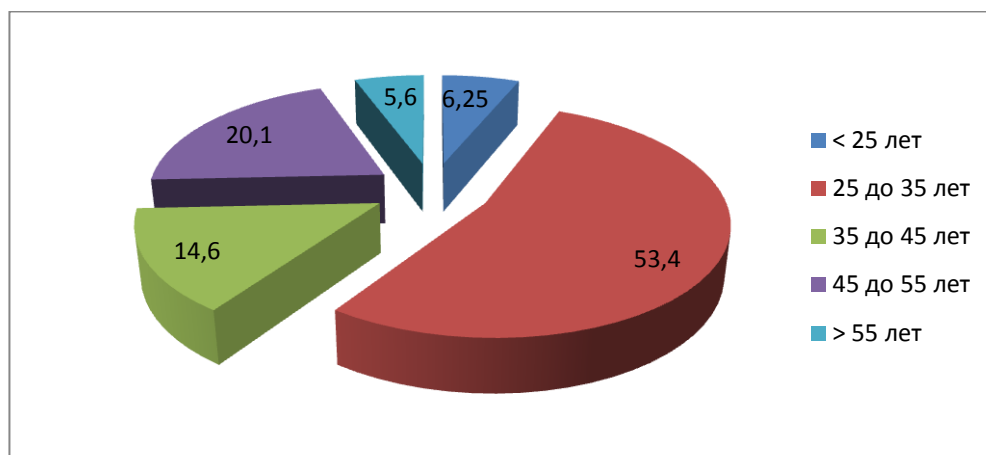


Рисунок 2.2 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» по возрасту в 2015 году

Из таблицы 2.11 и рисунка 2.2 видно, что в возрастной структуре численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. преобладают сотрудники до 35 лет. Данный возраст является «рассветом» трудового потенциала работников.

Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по образованию представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика численности персонала по образованию ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Категории персонала	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	Изменение (±)	
				Абсол., чел.	Относит., %
среднеспециальное	25	25	25	-	100,00
неполное высшее	27	29	29	2	107,4
высшее	80	80	79	-1	98,75
два и более высших образования	7	3	11	4	157,1
Всего	139	137	144	5	103,6

В динамике численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. в 2014 г. прибыло 2 человека с неполным высшим образованием, а в 2015 г. 4 человека получили второе высшее образование.

Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по образованию представлена в таблица 2.13 и графически – на рисунке 2.3. Таблица 2.13 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по образованию

Категории персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение, %
Среднеспециальное	18,0	18,2	17,4	-0,6
Неполное высшее	19,4	21,2	20,1	+ 0,7
Высшее	57,6	58,4	54,9	-2,7
Два и более высших образования	5,0	2,2	7,6	+2,6
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

Так, как видно из таблицы 2.13 и рисунка 2.3, в структуре численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование.

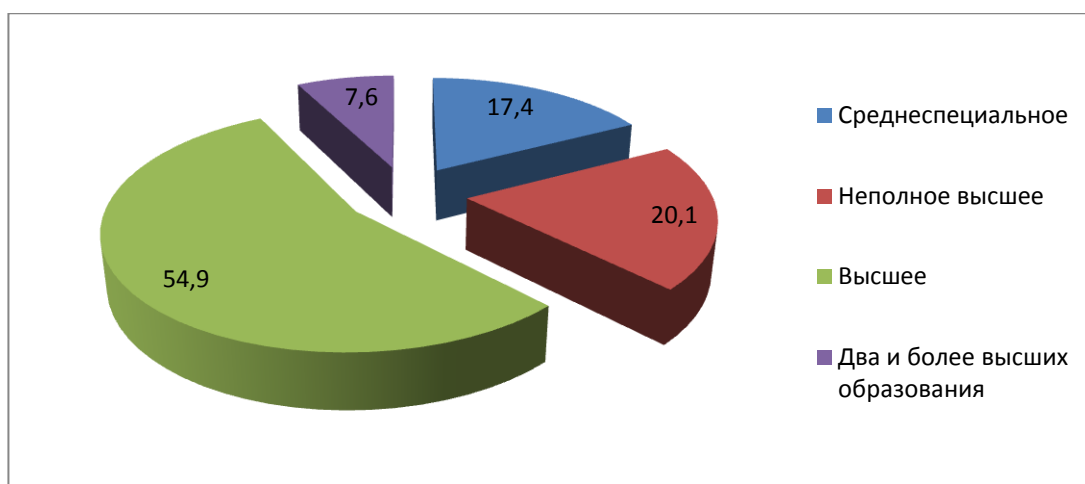


Рисунок 2.3 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за по образованию в 2015 году

В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал организации находится на достаточно высоком уровне. Кроме того, растет доля сотрудников, имеющих более чем одно высшее образование.

Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по стажу представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Динамика численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по стажу

Категории персонала	на конец 2013 г.	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	Изменение (±)	
				Абсолют., чел.	Относит., %
<1 года	45	47	45	0	100,00
1-3 года	58	58	60	2	103,4
3-5 лет	23	25	25	2	108,7
> 5 лет	13	7	14	1	107,7
Всего	139	137	144	5	103,6

Как видно из таблицы 2.14, в 2014 г. на предприятие прибыло 2 новых человека, поэтому численность персонала со стажем до 1 года стала больше на 2 единицы. В 2015 г. 2 человека из категории со стажем до 1 года перешли в следующую категорию – от 1 года до 3 лет.

Преобладает доля персонала со стажем работы до 3 лет. Данный факт свидетельствует о том, что организация довольно «молодая».

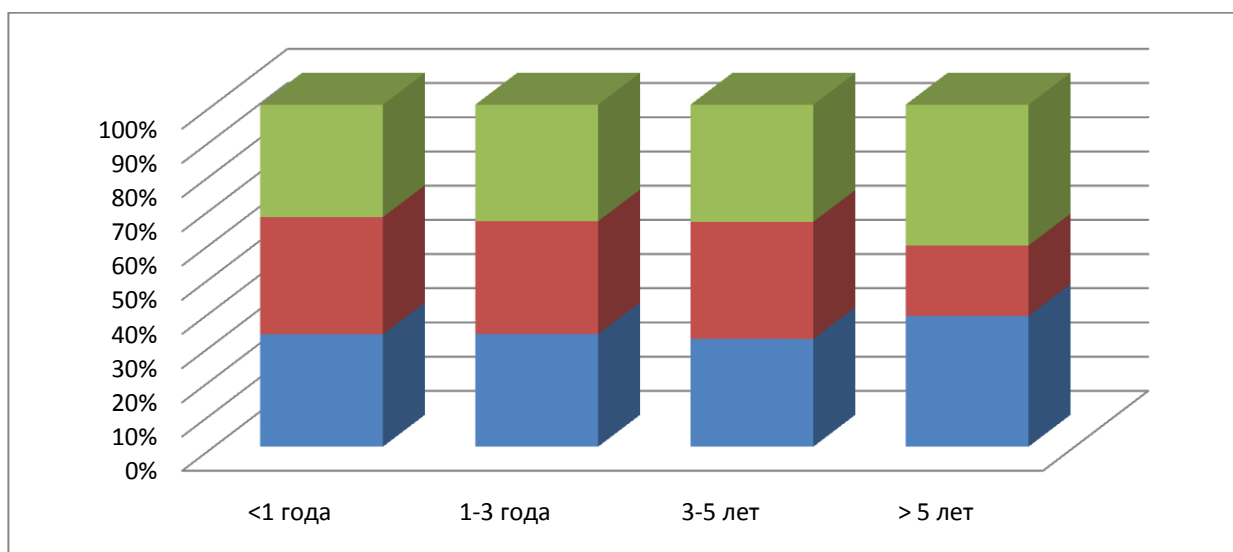


Рисунок 2.4 – Структура численности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 г.г. по стажу

Рассмотрим, насколько был эффективен менеджмент организации по управлению трудовыми ресурсами на основании анализа производительности труда.

Для непосредственного анализа динамики производительности труда проведем также расчет баланса рабочего времени. Он, как уже было упомянуто, необходим с целью выявления резервов роста производительности труда за счет более рационального использования фонда рабочего времени и оптимизации структуры персонала.

Баланс рабочего времени ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Баланс рабочего времени ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение (±)	
				Абсолютное	Темп роста, %
1. Календарный фонд времени, в т.ч.	365	365	365	0	100,00
2. Выходные и праздничные	96	95	99	3	103,13
3. Номинальный фонд рабочего времени, дни [1]-[2]	269	270	266	-3	98,88
4. Неявки на работу, дни, в т.ч.:	30	31	34	4	113,33
5. дополнительные отпуска	28	28	28	0	100,00

Продолжение таблицы 2.15

6. болезни	1	3	4	3	400,00
7. прогулы	1		2	1	200,00
8. Явочный фонд рабочего времени, дни [3]-[4]	239	239	232	-7	97,07
9. Продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0	100,00
10. Бюджет рабочего времени, час [8]*[9]	1912	1912	1856	-56	97,07
11. Предпраздничные сокращенные дни, час.	20	18	35	15	175,00
12. Полезный фонд рабочего времени, час [10]-[11]	1892	1894	1821	-71	96,25
13. Средняя продолжительность рабочего дня, час [12]/[8]	7,92	7,92	7,85	-0,07	99,15

По данным баланса рабочего времени ООО «Регионгазстрой» видно, что рост числа неявок на работу на протяжении 2013-2015 г.г. по причинам ежегодных отпусков, болезней и прогулов привел к сокращению явочного фонда рабочего времени на 7 дней, составив 97,07% от уровня 2013 г. Соответственно, исходя из плановой продолжительности рабочего дня (8 часов) бюджет рабочего времени сократился на 56 часов. При этом, учитывая предпраздничные сокращенные часы, которые увеличились с 20 до 35, полезный фонд рабочего времени ООО «Регионгазстрой» сократился с 1892 часов до 1821 часа, составив в 2015 г. 96,25% относительно 2013 г.

Вследствие того, что полезный фонд рабочего времени сократился на 3,75% (100 – 96,25), а явочный фонд – несколько меньше, т.е. на 2,93% (100 – 97,07), то фактическая средняя продолжительность рабочего дня в анализируемой организации оказалась меньше плановой (8 часов) и сократилась на 0,07 часов в 2015 г. по сравнению с 2013 г., составив 99,15% относительно данного периода.

Таким образом, на сокращение средней продолжительности рабочего дня оказали влияние рост неявок на работу по причинам ежегодных отпусков, болезней и прогулов, а также предпраздничных сокращенных дней, что может негативно сказаться на производительности труда в ООО «Регионгазстрой».

Рассмотрим, какие факторы повлияли на изменение фонда рабочего времени и показателей производительности труда в ООО «Регионгазстрой» в 2015 г. по сравнению с базисным 2013 г.

На изменение общего количества времени, отработанного всеми рабочими за год (фонда рабочего времени), влияет 3 фактора:

- изменение среднесписочной численности производственного персонала;
- изменение количества дней, отработанных одним рабочим за год;
- изменение средней продолжительности рабочего дня.

Изменение фонда рабочего времени в ООО «Регионгазстрой» за счет изменения среднесписочной численности производственного персонала составило:

$$(144 - 137) * 239 * 7,92 = 13250,16 \text{ чел.-часов};$$

Изменение фонда рабочего времени в ООО «Регионгазстрой» за счет изменения количества дней, отработанных одним рабочим за год составило:

$$144 * (232 - 239) * 7,92 = -7983,36 \text{ чел.-часов};$$

Изменение фонда рабочего времени в ООО «Регионгазстрой» за счет изменения средней продолжительности рабочего дня составило:

$$144 * 232 * (7,85 - 7,92) = -2338,56 \text{ чел.-часов.}$$

Общая сумма факторов составляет:

$$13250,16 + (-7983,36) + (-2338,56) = 2928,24 \text{ чел.-часов},$$

что соответствует общему изменению количества отработанному времени всеми рабочими за год (табл.2.20).

Таким образом, последние 2 фактора внесли отрицательный вклад в изменение фонда рабочего времени. При этом общее количество человеко-часов, отработанного одним рабочим, зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год и средней продолжительности рабочего дня.

Тогда изменение общего количества отработанного времени одним рабочим за год (в чел.-часах) за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год составляет:

$$(232 - 239) * 7,92 = -55,41 \text{ чел.-часов};$$

а изменение общего количества отработанного времени одним рабочим за год (в чел.-часах) за счет изменения средней продолжительности рабочего дня составляет:

$$232 * (7,85 - 7,92) = -15,59 \text{ чел.-часов.}$$

Общая сумма факторов равна:

$$(-55,41) + (-15,59) = -71 \text{ чел.-часов,}$$

что соответствует общему изменению общего количества человеко-часов, отработанных одним рабочим.

Таким образом, можно сказать, что в анализируемой динамике ООО «Регионгазстрой» стало использовать имеющиеся трудовые ресурсы менее эффективно.

Данные тенденции могут быть также связаны с отсутствием эффективной системы управления кадрами и отсутствием оптимальной кадровой структуры.

Рассмотрим показатели производительности персонала ООО «Регионгазстрой» за 2011 – 2015 гг. (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Динамика основных показателей по труду в ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
Объем производства, тыс. руб.	44832	68105	88264	23273	20169	151,9	129,6
Численность персонала всего, чел.	139	137	144	-2	7	98,6	105,1
Производительность труда, тыс. руб./чел	339,6	497,1	612,9	157,5	115,8	146,4	123,3
ФОТ, тыс. руб.	56916	69180	81060	12264	11880	121,5	117,2
Средняя зарплата, тыс. руб.	25,5	28,8	32,1	3,3	3,3	112,9	111,5

Итак, темп роста выручки от продажи довольно высок и опережает темп роста численности персонала, которая осталась за 2013 – 2015 гг. выросла на 5,1%, что свидетельствует об эффективной организации труда.

Производительность труда в 2013 году – 339,6 тыс. руб./чел., в 2014 году – 497,1 тыс. руб./чел, в 2015 году – 612,9 тыс. руб./чел. В 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло увеличение показателя на 157,5 тыс. руб./чел. или на 46,4%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом данный показатель увеличился на 115,8 тыс. руб./ чел. или 23,3%.

Однако темп роста зарплаты работников 2014 г. значительно отстает от темпов роста производительности труда, однако в 2015 г. темпы роста заработной платы положительны и составляют 11,5 %. Данные показатели свидетельствуют о неэффективности организации оплаты труда на предприятии, поскольку темпы роста производительности труда в 2014 г. выше темпов роста заработной платы на 33,5 % (46,4 % – 12,9 %), в 2015 г. рост производительности труда (23,3 %) выше роста среднемесячной заработной платы (11,5 %), в связи с чем у работников предприятия отсутствует мотивация повышения эффективности и качества работы.

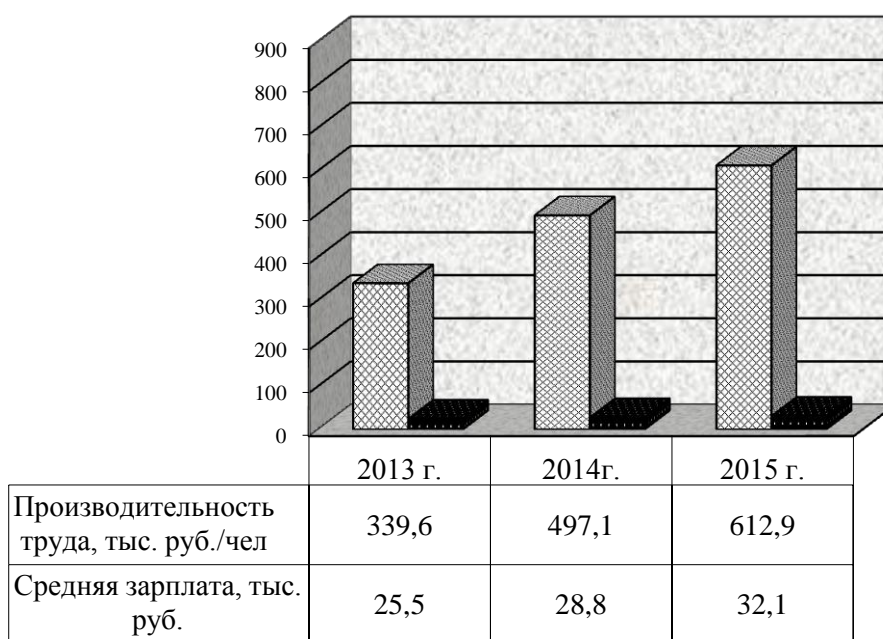


Рисунок 2.5 – Соотношение производительности труда и среднемесячной заработной платы в ООО «Регионгазстрой» за 2013-2015 гг.

Основной акцент в организации ООО «Регионгазстрой», сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Ежемесячным стимулированием является:

- базовая часть (оклад);
- переменная часть;
- сезонная премия.

Сотрудникам, проработавшим в компании более 3-ех лет, устанавливается персональная надбавка за стаж работы – 1500 руб.

Отпуск сотрудникам компании предоставляется два раза в год по 14 дней, через каждые шесть месяцев.

Отпуск без сохранения заработной платы дается в исключительных случаях:

- собственная свадьба – 2 дня по служебной записке,
- смерть близких – 2 дня по служебной записке,
- справка вызов на сессию – расписание занятий, служебная записка.

Существующее моральное стимулирование в организации носит отрицательный характер и проявляется через порицание, критику, изменение тона беседы, типа фраз, громкости голоса.

Корпоративная культура в ООО «Регионгазстрой» рассматривается как один из ключевых инструментов влияния на состояние конкурентоспособности и эффективной работы персонала и разделяют ее на два направления:

1. внешняя коммуникация;
2. внутренняя коммуникация.

Основой социального имиджа и репутации компании является внешняя коммуникация. Формирование благоприятной или неблагоприятной внешней среды зависит от того какое воздействие оказывает компания в работе со СМИ, потребителями, обществом в целом и государством. Задачами внешней коммуникации компании являются довести до общества свою миссию,

социальные цели, экологическую политику и информирует о стиле работы компании.

Внешняя коммуникационная политика компании установлена на уровне ее внутреннего законодательства и касается всех сфер, затрагивающих компанию – начиная от социальной политики заканчивая экологической деятельностью. Репутация является более устойчивым активом, нежели чем материальным. Доброе имя компании значительно снижает кризисные нагрузки.

Внутренняя коммуникация представляет собой самую важную роль в формировании корпоративной культуры. Для этого в ООО «Регионгазстрой» были созданы различные каналы для внутрикорпоративного общения, тем самым обеспечивая эффективный обмен информацией внутри трудового коллектива.

Важную роль в корпоративной культуре компании играет внутрифирменное информирование. Средствами внутрифирменного информирования в компании являются:

- корпоративная газета;
- доска объявлений;
- совещания;

Главной целью внутрифирменного информирования является сплочение коллектива и установка общих взглядов на деятельность фирмы.

Корпоративная культура ООО «Регионгазстрой» имеет свои принципы:

- командность – коллектив принимает командные решения, коллективный разум эффективней в достижении общей цели;
- профессионализм – руководство компании ожидает от работников эффективное выполнение поставленных задач на основе уже имеющихся у них знаний, опыта и способностей;
- креативность – в компании приветствуется новаторство, творческий подход, самоотдача;

- ориентированность на клиентов – создание торгового предложения, востребованного клиентом;
- порядочность – поощряется честность, соблюдение норм и правил, уважение к коллективу и делам компании;

Также корпоративная культура компании не обходится без командных корпоративных мероприятий по значимым для компании и коллектива датам, таким как:

- День рождения компании;
- Дни рождений сотрудников;
- Достижение компанией поставленных финансовых целей;
- Календарные праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля).

Особое значение уделяется корпоративным документам компании, в которых прописаны положения кадровой политики. К ним относятся:

- Положение о корпоративных праздниках;
- Положение о карьерном повышении;
- Положение об организационной структуре.

ООО «Регионгазстрой» имеет клановый тип корпоративной культуры и обладает следующими признаками:

- руководители компании берут на себя роль воспитателей и курируют сотрудников в процессе работы;
- в коллективе прослеживается высокий уровень взаимопомощи и сплоченности;
- в компании приветствуется самосовершенствование персонала, проводятся обучающие тренинги, семинары, выдается профессиональная литература;
- проводятся мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Корпоративная культура ООО «Регионгазстрой» является личностно-ориентированной

Корпоративная культура компании является позитивной и оказывает стимулирующее воздействие на деятельность и развитие организации.

В целях повышения профессионального уровня персонала на предприятии проводятся следующие мероприятия:

- проводятся лекции;
- компьютерные курсы;
- психологические тренинги.

Необходимость повышения квалификации продиктована требованиями прямой рыночной конкуренции: и потребностью в оптимизации работы компании.

2.3 Система оценки эффективности деятельности персонала организации

Одним из главных элементов профессионального становления сотрудников является удовлетворённость профессией. Как показывают исследования, 93% опрошенных довольны профессиональным выбором и только 5% испытали разочарование в специальности (рисунок 2.6).

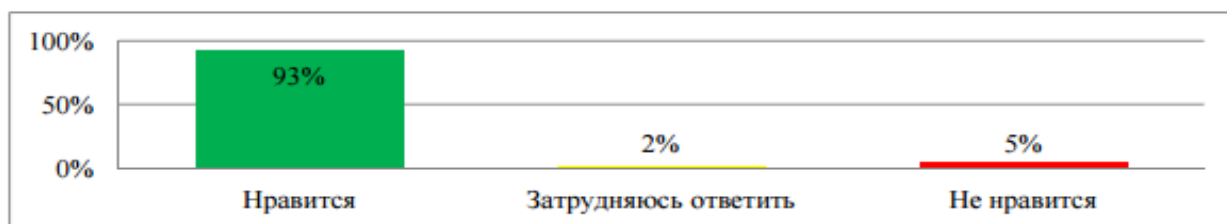


Рисунок 2.6 – Удовлетворённость выбранной профессией

К наиболее значимым при трудоустройстве факторам профессиональной деятельности работниками отнесены (таблица 2.17): величина заработной платы; стабильная работа; потенциал для карьерного продвижения; работа по профессии; социальные льготы.

Таблица 2.17 – Значимые для работников факторы труда при трудоустройстве

Место	2014г.	2015г.
1	Размер материального вознаграждения	Размер материального вознаграждения
2	Характер труда	Стабильная работа
3	Карьерный рост	Карьерный рост
4	Атмосфера в коллективе	Работа по профессии
5	Стабильная работа	Социальные льготы
6	Возможность и потенциал дальнейшей подготовки	Возможность и потенциал дальнейшей подготовки
7	Работа по профессии	Отношение руководства к специалисту
8	Отношение руководства к специалисту	Атмосфера в коллективе
9	Социальные льготы	Характер труда
10	Расположение компании	Расположение компании

Среди других важных факторов труда выявлены: возможность и потенциал дальнейшей подготовки, характер труда и атмосфера в коллективе.

Сравнительный анализ данных показал существенные модификации по следующим факторам – стабильная работа (2014 г. – 5 место, 2015 год – 2 место), работа по профессии (2014 г. – 7 ранг, 2015 г. -4 ранг), социальные льготы и характер труда. Полученные данные, на наш взгляд, могут быть связаны с внешними факторами среды.

Таким образом, существенными для кадров являются: формальный аспект труда – денежное вознаграждение, предоставляемые социальные льготы; неформальный – стабильная работа, стимулирование, работа по профессии и карьерный рост.

В то же время респонденты отмечают, что их устраивают отношения с коллегами, работа по профессии, отношение руководства к специалисту. Важным компонентом адаптации считается профессиональное обучение. 66% специалистов считают себя подготовленными, 16% плохо подготовленными (рисунок 2.7).

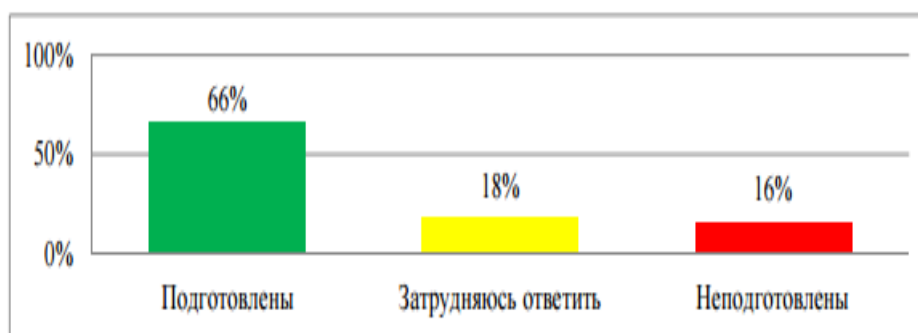


Рисунок 2.7 – Оценка специалистами подготовки к работе по окончании вуза

Респонденты отмечают, что профессиональные знания, приобретенные за время обучения в вузе, порой не отвечают предпочтениям работодателей, потому возникает необходимость в дальнейшей профессиональной подготовке – 91,2 % опрошенных в 2014 году и 78,9% опрошенных в 2015 году. Это связано с необходимостью качественно и оперативно исполнять трудовые функции (70% ответивших), стремлением получить большее денежное вознаграждение (60%), потенциалом для карьеры (51%). Так, 57% работников имело реальное представление о будущей трудовой деятельности, а для 30% результаты не отвечали профессиональным обязанностям (рисунок 2.8).

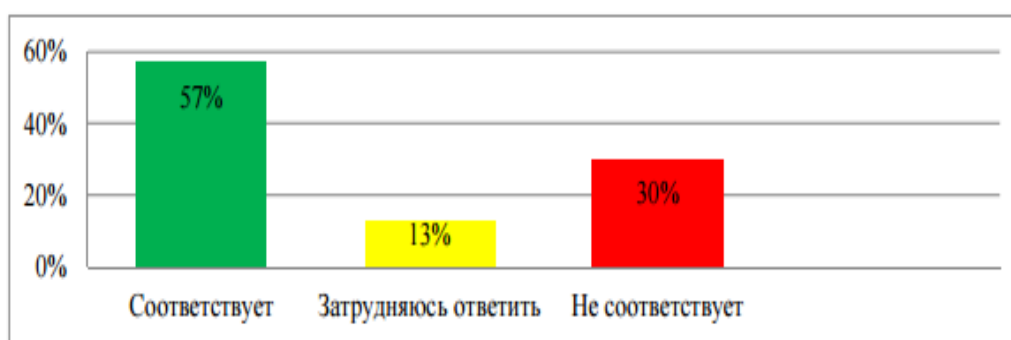


Рисунок 2.8 – Соответствие производственной ситуации ожиданиям

Бесспорно, низкий уровень профессиональной подготовленности осложняет адаптационный процесс, требует крупных затрат и увеличивает его сроки. Помимо этого, несоответствие трудовой деятельности ожиданиям говорит о недостатке практики в ходе подготовки работников. Степень удовлетворённости персонала многообразными сторонами работы характеризуется результатами, приведёнными в таблица 2.18.

Таблица 2.18 – Степень удовлетворённости персонала работой, %

Показатель	Удовлетворён	В среднем удовлетворён	Не удовлетворён
Оплата труда	36	52	38
График работы	66	36	24
Отношения с коллегами	85	29	12
Условия профессиональной деятельности	60	38	28
Отношения с руководством организации	86	26	14
Перспективы профессионального роста	50	50	26
Работа в целом	70	39	17

Представления о карьерном росте – один из главных факторов адаптационного процесса (рисунок 2.9). Тем не менее, только 35% респондентов знали о профессиональном росте, остальные 65% либо не знакомы с этим. Исходя из этого, нужно усилить направление по ознакомлению новичков с перспективами их карьерного продвижения, поскольку решение этой проблемы затрагивает не только адаптацию, но и производственную деятельность компании.

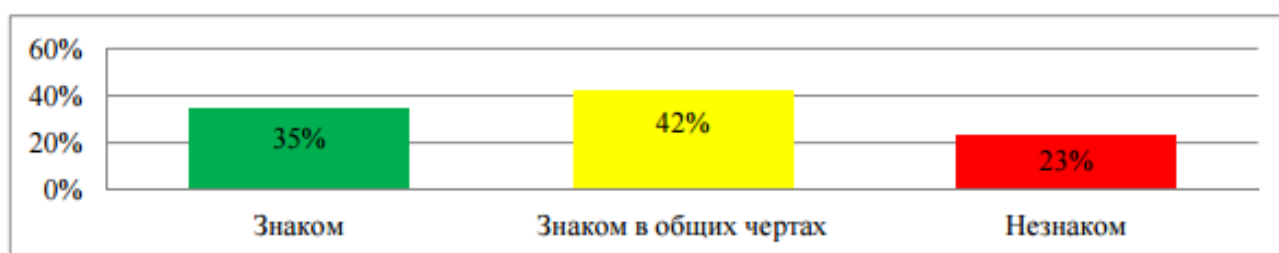


Рисунок 2.9 – Осведомленность о перспективах роста, возможной карьере

При этом 25% респондентов, неудовлетворённых перспективой карьерного роста (рисунок 2.10), не знали об этих возможностях, а 70% недовольны оплатой трудовой деятельности и, вероятно, потому не видят перспективы.

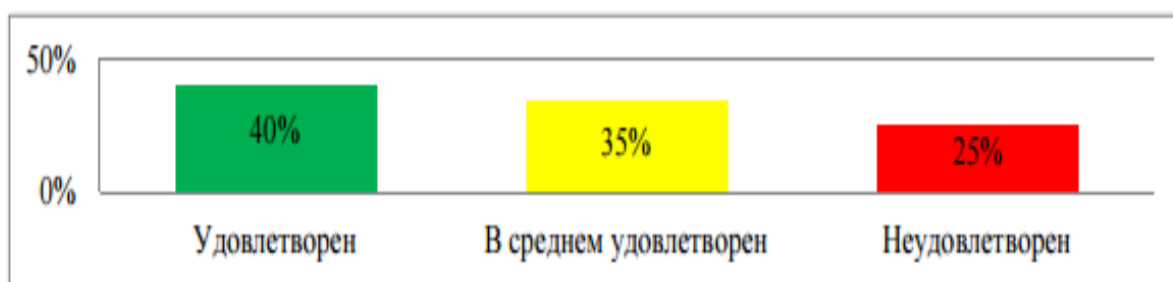


Рисунок 2.10 – Удовлетворённость перспективой профессионального роста

В процессе анкетирования сотрудников в 2015 г. установлены главные векторы развития кадров (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Рекомендуемые направления развития специалистов нефтегазовых компаний

Согласно результатам анкетирования в 2015 г. (41 респондент), 56,9% ответивших подтвердили наличие в нефтегазовых компаниях эффективной работы со специалистами, 28,6% респондентов отметили существование работы только на бумаге, 8,4% считали, что подобная работа отсутствует и 6,1% ответивших не знали о работе с новичками в компаниях. Однако большая часть руководителей подтверждали существование в организациях мероприятий по работе с молодежью (92,1%). Это свидетельствует о наличии недостатков в работе с молодыми кадрами.

В результате заседания аттестационных комиссий в марте 2015 г. все аттестуемые были признаны соответствующими занимаемым должностям, некоторые из них получили рекомендации относительно совершенствования результативности труда.

Кроме того, по итогам обсуждения производственных вопросов в ходе аттестации руководителей была создана и выполняется Программа мероприятий по улучшению работы подразделений ООО «Регионгазстрой».

Результаты деловой оценки работников ООО «Регионгазстрой» используются при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
- сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
- разработка лично-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Для проведения исследования была разработана анкета, по которой проанкетировали линейный персонал компании ООО «Регионгазстрой». Бланк анкеты в Приложении 3. В выборку вошли 30 человек: 16 мужчин и 14 женщин.

Первый вопрос анкеты звучал так: «Как Вы считаете, важна ли деловая оценка персонала для современных организаций?» Результаты ответов представлены на рисунке 2.12.

■ да ■ нет ■ затрудняюсь ответить

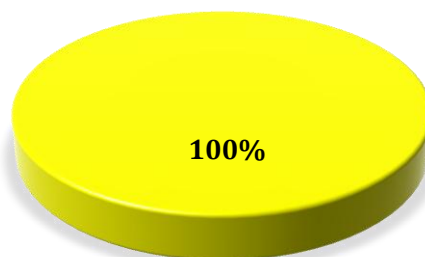


Рисунок 2.12 – Ответы на вопрос: «Как Вы считаете, важна ли деловая оценка персонала для современных организаций?»

Данные, представленные на рисунке 2.12, говорят о том, что все респонденты (100%) считают деловую оценку персонала важной составляющей частью работы современной организации. При этом в ходе беседы было

выявлено, что в ООО «Регионгазстрой» деловая оценка персонала проводится очень редко, по каким-либо причинам и зачастую символически.

Отсюда следует 2 вопрос: «Каковы причины проведения оценки персонала?», при этом можно было выбрать несколько вариантов ответов.

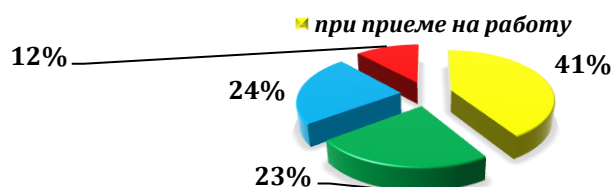


Рисунок 2.13 – Ответы на вопрос: «Каковы причины проведения оценки персонала?»

Третий вопрос звучал так: «Как изменилась ситуация с подбором линейного персонала?». Результаты ответов представлены на рисунке 2.14.

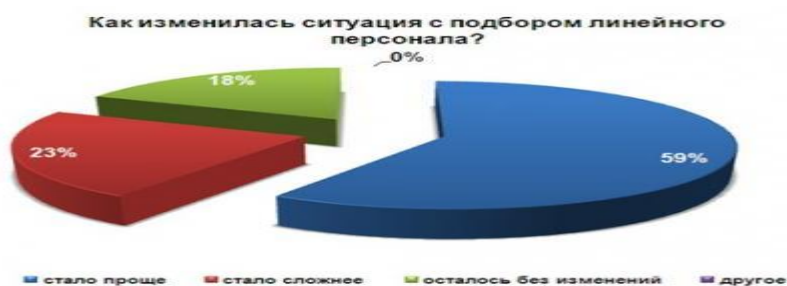


Рисунок 2.14 – Ответы на вопрос: «Как изменилась ситуация с подбором линейного персонала?»

По мнению опрошенных, подбор линейного персонала упростился. Об этом говорят 59% респондентов. Во многом это связано с тем, что, с одной стороны, кандидаты быстрее соглашаются на предлагаемые условия труда, с другой стороны, наблюдается отток линейного персонала из других отраслей, которые кризис затронул более существенно.

Следующий вопрос звучал так: «Как изменилась ситуация с подбором менеджерского состава?». Ответы представлены на рисунке 2.15.

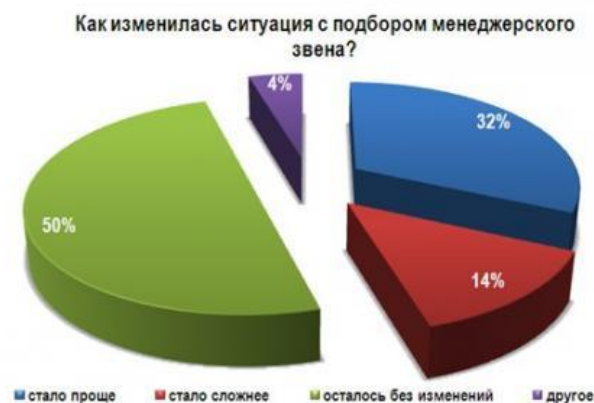


Рисунок 2.15 – Ответы на вопрос: «Как изменилась ситуация с подбором менеджерского состава?»

Ситуация с подбором менеджерского звена осталась без изменений. Так считает половина респондентов. 32% опрошенных рассказали, что стало проще подбирать специалистов менеджерского звена, а 14% признают, что стало сложнее. Для 4% неактуален подбор менеджеров, т.к. заморожен рекрутинг по данным позициям. Эксперты также отмечают, что поток входящих резюме увеличился, но понизилось качество кандидатов на открытом рынке. Специалисты высокого уровня по-прежнему малодоступны и стоят дорого.

Следующий вопрос звучал: «Проблема текучести кадров сегодня в большей степени касается?», ответы представлены на рисунке 2.16.

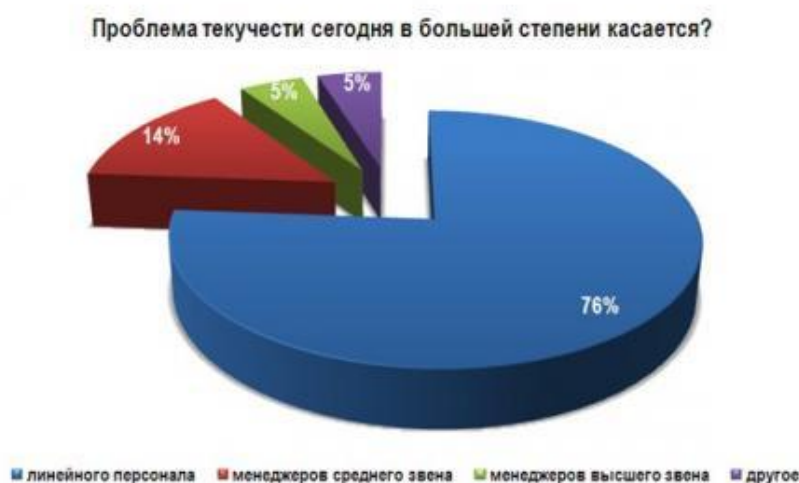


Рисунок 2.16 – Ответы на вопрос: «Проблема текучести кадров сегодня в большей степени касается?»

76% респондентов говорят, что проблема текучести сегодня все еще в большей степени касается линейного персонала, 14% опрошенных считают, что менеджеров среднего звена. Для 5% опрошенных, это проблема касается менеджеров высшего звена.

Последний вопрос анкеты касался перспектив развития системы деловой оценки персонала на рассматриваемом предприятии и звучал следующим образом: «Скажите, пожалуйста, нуждается ли система деловой оценки персонала, проводимая в Вашей организации, в совершенствовании?» Результаты ответов представлены на рисунке 2.18.

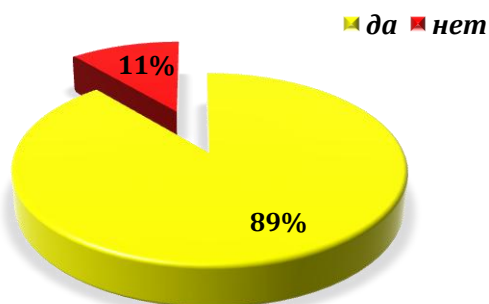


Рисунок 2.18. – Ответы респондентов на вопрос: «Скажите, пожалуйста, нуждается ли система деловой оценки персонала, проводимая в Вашей организации, в совершенствовании?»

Как показывают данные, представленные на рисунке 2.18, большинство респондентов (89%) считают, что система деловой оценки персонала, проводимая в их организации, нуждается в совершенствовании.

Выводы по результатам анализа системы управления и состояния деловой оценки персонала в организации.

В ООО «Регионгазстрой» существует сравнительно эффективная организационная структура, которая обеспечивает, в целом, скорость и качество работы организации. В том числе имеется и важный отдел планирования и мотивации персонала.

Цель деловой оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а

также потенциала сотрудников задачам стратегического развития ООО «Регионгазстрой».

Принципы деловой оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»:

- предметность оценки,
- объективность,
- перспективность,
- комплексность,
- реализация обратной связи,
- периодичность,
- простота.

Для проведения деловой оценки персонала в ООО «Регионгазстрой» используется собеседование и тесты. Эти же методы обычно используются при приеме на работу.

Результаты деловой оценки работников ООО «Регионгазстрой» используются при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
- сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
- разработка личностно-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Проблемы существующей организации оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»:

1. Не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.
2. Не осуществляется обновление результатов предыдущих оценок.
3. Аттестация носит преимущественно субъективный характер.

Таким образом, в настоящий момент в ООО «Регионгазстрой» организация оценки персонала несовершенна: в оценке руководителей подчиненные не принимают участия, а аттестации зачастую проводятся лишь формально. Исходя из этого, сложно говорить о полной эффективности существующей организации оценки персонала и возникает необходимость ее совершенствования.

3 Разработка проекта по совершенствованию оценки персонала В ООО «Регионгазстрой»

3.1 Выявленные недостатки в системе оценки персонала

В ООО «Регионгазстрой» существует сравнительно эффективная организационная структура, которая обеспечивает, в целом, скорость и качество работы организации. В том числе имеется и важный отдел планирования и мотивации персонала.

Цель деловой оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития ООО «Регионгазстрой».

В ООО «Регионгазстрой» для оценки персонала используется – аттестация. Так как в настоящий момент организация оценки персонала несовершенна и зачастую аттестация проводится формально, сложно говорить об эффективности существующей организации оценки персонала.

Оценка проводится только среди руководителей, а производственный персонал не участвует в оценке персонала.

3.2 Предложения по оценке персонала

Организацию оценки руководителей «на 360°» можно совершенствовать путем использования информационных технологий при проведении опроса, это позволит сделать опрос анонимным, что в свою очередь даст объективный результат, т. к. подчиненные не будут бояться оценивать своего руководителя. Для этого необходимо провести тендер среди провайдеров с обязательно автоматизированным инструментарием оценки.

В оценке на 360° должны принимать участие: руководитель, которого оценивают, подчиненные, начальство и коллеги по работе.

Использование информационных технологий позволит привлекать к оценке руководителя непосредственных подчиненных.

Следует отметить, что данное совершенствование не лишено недостатков. Главный недостаток – отсутствие невербальной информации. Еще один недостаток – отсутствие возможности дополнения вопросов.

Но главные достоинства перекрывают эти недостатки. Ведь в результате совершенствования организации оценки на 360° возрастет эффективность оценки и ее объективность.

Для оценки производственного персонала можно использовать метод ассесмент-центра (комплексного метода оценки персонала, дающего наибольшую достоверность результатов, это позволит получать информацию о применении полученных знаний в работе.

Результатом данного совершенствования будет эффективное и целенаправленное использование средств на обучение.

Метод ассесмент-центра используется для: отбора персонала, развития и обучения персонала, продвижения сотрудника, управления карьерой и наставничества, получения обратной реакции от сотрудников в плане мотивации.

Что позволяет ассесмент: сотрудник или кандидат демонстрирует полное многообразие своих способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.

Компоненты ассесмент-центра:

- опрос с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знании и опыте сотрудника;
- тестирование (общее, психологическое, профессиональное);
- имитация принятия решений (группа кандидатов или сотрудников разыгрывает ситуацию по заранее подготовленному сценарию под руководством наблюдателя);
- описание профессиональных достижений;

- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (в предложенной ситуации участнику предлагается выбрать определенную тактику действий и стратегию);
- наблюдение экспертов (для каждого сотрудника, по результатам наблюдения, составляются рекомендации).

Как правило, оценку проводят внешние эксперты – консультанты по управлению персоналом, так как они обладают такими качествами как: объективность, беспристрастность и независимость по отношению к сотрудникам предприятия.

Испытуемым ассессмент-центр дает:

- лучшее понимание своих должностных обязанностей;
- для демонстрации своих способностей равные возможности;
- по развитию персональных качеств индивидуальные рекомендации;
- разностороннюю и объективную оценку своих деловых качеств.

Так как данный метод дорогостоящий и занимает большее количество времени нежели аттестация необходимо задать вопрос «Стоит ли тратить время и деньги на процедуру ассессмент в ООО «Регионгазстрой»?»

В связи с тем, что в ООО «Регионгазстрой» решения по оценке персонала принимают руководители, которые формально проводят аттестацию, не могут объективно оценить кандидата или сотрудника, так как могут оценивать не профессиональные качества, а качества не влияющие на эффективную работу и выполнение своих должностных обязанностей.

Перечислим возможные варианты для чего необходимо проводить ассессмент:

- при формировании стратегического и оперативного кадрового резерва опять же на управленческие позиции, чтобы серьезно и качественно развивать наиболее квалифицированных кандидатов;
- При принятии решений о назначении на высокие ответственные позиции, когда из нескольких потенциально интересных кандидатов следует выбрать сильнейшего;

- при планировании бюджета на обучение персонала. Здесь кроется главная экономия, ведь если посылать всех сотрудников на обучение, курсы повышения квалификации, то предприятие тратит большую сумму денег. Целесообразнее вложить деньги в ассессмент и отправить на обучение только отдельных сотрудников;

- при кадровом планировании;
- при оценке компетенций управленческой команды в целом.
- Не стоит совершать ошибок:
- даже хорошие результаты, не стоит оглашать публично, т.к. пользы от этого никакой, а «раздетыми» могут почувствовать себя даже те, кто в этом году показал результаты значительно лучшие, чем все остальные;

- Не логично не сообщать людям их персональные результаты и никак не использовать в дальнейшем данные, добытые таким сложным способом;

- недостаточное мотивирование участников ассессмент-центра (участникам с хорошими результатами – премии, путевки в санатории, абонементы в спортзал, повышение по службе, для участников с неудовлетворительными результатами – штрафы или увольнение);

- не стоит проводить оценку персонала методом ассессмент-центр часто.

Оптимальным решением будет проводить ассессмент-центр в ООО «Регионгазстрой» не чаще одного раза в 3 года.

Т.к. предприятие является техническим, необходимо проводить оценку не только менеджерских качеств, но и технических компетенций. Для этого необходимо провести тендер среди компаний, которые осуществляют оценку технических компетенций. Выбор необходимо делать, ориентируясь на соотношение «цена-качество». Оценка технических компетенций позволит формировать кадровый резерв на основании и менеджерских и технических компетенций.

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Комплекс мероприятий, направленных на внедрение проекта совершенствования организации деловой оценки персонала в рассматриваемой организации, может быть разделен на этапы. Варианты деления на этапы могут быть различные. Мы берём в качестве главного варианта такое деление: предоценочный, собственно оценочный и послеоценочный этапы.

Этапы внедрения мероприятий, которые необходимы для совершенствования организации деловой оценки персонала, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Этапы мероприятий совершенствования организации деловой оценки

Этапы внедрения мероприятий	Описание основных мероприятий
Предоценочный	Разработка бюджета организации деловой оценки. Защита бюджета. Разработка Положений о выборе провайдера для проведения оценки на 360° и ассессмент-центра. Организация тендера с целью выбора провайдера для оценки на 360° и ассессмент-центра. Назначение ответственного за ознакомление специалистов с нововведениями. Ознакомление сотрудников с нововведениями – проведение бесед. Разъяснение сотрудникам необходимости совершенствования оценки.
Оценочный	Проведение пилотных проектов деловой оценки персонала.
Послеоценочный	Анализ результатов деловой оценки после внедрения усовершенствований.

Кроме того, мероприятия по совершенствованию организации деловой оценки можно структурировать и по их виду: документационно-информационные, организационные, аналитико-исследовательские (что представлено в таблице 3.3). При этом отдельные виды мероприятий могут касаться не одного, а более, чем одного, этапов внедрения мероприятий.

Таблица 3.3 – Виды и содержание мероприятий для внедрения совершенствования организации деловой оценки

Вид мероприятий	Описание основных мероприятий
Документационно-информационные	Разработка бюджета организации деловой оценки. Разработка Положений о выборе провайдера для проведения оценки на 360° и ассессмент-центра.
Организационные	Организация тендера с целью выбора провайдера для оценки на 360° и ассессмент-центра. Назначение ответственного за ознакомление специалистов с нововведениями. Ознакомление сотрудников с нововведениями – это может быть публикация серии статей в корпоративной прессе, информация на сайте компании, проведение бесед и т.д. Разъяснение сотрудникам необходимости совершенствования оценки.
Аналитико-исследовательские	Анализ результатов деловой оценки после внедрения усовершенствований.

Описание некоторых элементов мероприятий, направленных на внедрение совершенствований организации деловой оценки.

Разработка и защита бюджета. Бюджет складывается из затрат, необходимых для организации деловой оценки. Защита бюджета подразумевает обоснование затрат на организацию деловой оценки перед началом.

Разработка Положения о выборе провайдера для оказания услуг оценки на 360° и ассессмент-центра. Данное Положение состоит из четырех пунктов.

1. Общие положения. Здесь говорится о назначении Положения и определяются организации, которые вправе проводить деловую оценку: оценку специалистов вправе осуществлять образовательные учреждения высшего или дополнительного профессионального образования, осуществляющие обучение в области рынка ценных бумаг (далее – образовательные учреждения).

2. Условия заключения договора с провайдером. Условиями заключения договора с провайдером, претендующим на осуществление оценки специалистов, при победе в тендере являются следующие:

- претендент должен являться юридическим лицом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- наличие у претендента аттестационной комиссии, сформированной не менее чем из 5 членов, и соответствующего документа (Регламента), определяющего порядок работы такой комиссии;

- наличие у претендента программно-технического обеспечения, позволяющего формировать тесты в соответствии с менеджерскими компетенциями;

- наличие у претендента соответствующего документа, регламентирующего проведение оценки для специалистов;

- для заключения договора на оказание услуг претендент, являющийся образовательным учреждением, должен удовлетворять следующим условиям:

- а) осуществление претендентом образовательной деятельности в течение не менее 5 лет, предшествующих подаче документов для получения аккредитации;

- б) проведение деловой оценки персонала методами 360° и ассессмент-центр в крупных компаниях.

3. Порядок участия в тендере. Для участия в тендере претендент предоставляет в ООО «Регионгазстрой» следующие документы:

- анкету-заявление;
- копии учредительных документов;
- копию лицензии на право осуществления образовательной деятельности;

- список членов аттестационной комиссии претендента и копию регламента, определяющего порядок работы такой комиссии;

- прайс-лист с расценками.

Решение о заключении договора или об отказе в заключении договора принимается в течение 15 рабочих дней с даты поступления полного комплекта документов.

В случае представления неполного комплекта документов, необходимых для принятия решения об аккредитации, или представления документов, оформленных ненадлежащим образом, ООО «Регионгазстрой» возвращает претенденту документы, представленные для получения аккредитации, без рассмотрения в течение 10 рабочих дней с даты их получения.

Проверка программно-технического обеспечения для формирования тестов проводится ООО «Регионгазстрой» по месту нахождения претендента в сроки, заранее оговоренные с претендентом. По завершении проверки программно-технического обеспечения составляется заключение о возможности использования претендентом программно-технического обеспечения для формирования тестов.

4. Основания для заключения договора и отказа в заключении договора:

- отсутствие у претендента оценочной комиссии регламента, определяющего порядок работы такой комиссии;
- отсутствие у претендента программно-технического обеспечения, позволяющего формировать тесты в соответствии с менеджерскими компетенциями;
- отсутствие у претендента документа, регламентирующего проведение оценки для специалистов;
- наличие в документах претендента недостоверной или искаженной информации;
- заключение по результатам проверки технической базы, о невозможности использования претендентом программно-технического обеспечения для формирования тестов;
- высокая цена, которая не соответствует выделенным бюджетным средствам.

ООО «Регионгазстрой» письменно уведомляет претендента о принятии решения о заключении договора или об отказе в заключении договора в течение 5 рабочих дней с даты принятия соответствующего решения, в случае принятия решения о заключении договора также направляет экземпляр согласованного Регламента.

В случае принятия решения о заключении договора в срок, не превышающий 10 рабочих дней с даты принятия решения о заключении договора, ООО «Регионгазстрой» оформляет договор с победившей организацией.

Таким образом, в этой главе мы разработали мероприятия, направленные на совершенствование существующей в ООО «Регионгазстрой» организации деловой оценки персонала и мероприятия, направленные на внедрение разработанных совершенствований.

При внедрении предложенных совершенствований мы решим проблемы организации деловой оценки персонала в компании, которые были обнаружены в ходе анализа существующей организации деловой оценки персонала, а именно:

- кадровый резерв будет формироваться не только по менеджерским компетенциям, но и по техническим компетенциям;
- результаты от оценки методом «360°» будут более полными;
- с проведением ассессмент-центра будет происходить обновление данных об использовании менеджерами полученных знаний.

В таблице 3.4 приведены затраты на проведение мероприятий по внедрению оценки методом «360 градусов» компанией «Софт Персонал».

Таблица 3.4 – Финансовые затраты на проведение мероприятий по внедрению оценки методом «360 градусов»

Составляющие проекта	Стоимость, тыс. руб.
1С: Предприятие 8. Оценка персонала	420
Доработка программы в соответствии с требованиями заказчика (от 2,5 тыс. руб. в час, из расчета 10 час.)	25
Информационно-технологическое сопровождение (ИТС) программ системы «1С: Предприятие 8»	24
1С: Предприятие 8. Клиентская лицензия на 20 рабочих мест (на 1, 5, 10, 50 рабочих мест)	65
1С: Предприятие 8. Лицензия на сервер	420
Итого:	954

Оценка методом «360 градусов», это способ, который занимает много времени и усилий на разработку, проведение, анализ результатов, отчетность. При этом он является действительно очень интересным способом проведения оценки сотрудника организации, и самими оцениваемыми его результаты воспринимаются более серьезно, чем результаты оценки одного сотрудника.

Ассессмент-центр для организации ООО «Регионгазстрой»

Проведение мероприятий по внедрению оценки ассесмент-центр:

1. Разработка карты компетенций

Таблица 3.5 – Карта компетенции

Код компетенции	Формулировка компетенции	Показатели оценки результата	Критерии оценки показателя	Формы и методы контроля и оценки	Процедуры и критерии оценивания

Формулировка компетенции: умение правильно эксплуатировать оборудование, механизмы, контрольно-измерительные приборы; знание технологии бурения и ремонта скважин, монтаж и демонтаж установок, текущий ремонт оборудования непосредственно на скважинах и т.д.

2. Разработка бизнес-симуляции:

Бизнес-игра:

Участники разделяются на 4 команды. Задача каждой команды восстановить работоспособность нарушенного трубопровода на участке провала грунта (замена трубы). Команды должны сами наладить процесс, как считают нужным. По бальной шкале оценивают умения находить выход из сложившейся проблемы, применяя свои навыки и знания. Какая команда выполнит работу быстрее и качественнее, та и победит.

3. Проведение оценки.

Методы проведения оценки:

- Поведенческое интервью (интервью по компетенциям оценивает только реальный опыт сотрудника);
- Тесты психологические;
- Тесты профессиональные;
- Выполнение заданий в группе;
- Бизнес-игра;

Результаты оценки записываются в оценочный лист на каждом этапе оценки. Оцениваются такие качества как : способность работать в команде,

лидерство, стрессоустойчивость, коммуникативные навыки, способность принимать решения, многозадачность.

4. Обучение специалистов компании ООО «Регионгазстрой».

По результатам проведения оценки отбираются лучшие сотрудники и их направляют на курсы повышения квалификации. Курсы длятся 3 дня, по окончании выдаются сертификаты. На основе этих курсов создается кадровый резерв. Сотрудников из кадрового резерва отправляют на различные конференции, обучение и им положена надбавка к заработной плате.

В таблице 3.6 приведены затраты на ассессмент-центр компанией «Бизнес Коннекшн».

Таблица 3.6 – Финансовые затраты на проведение мероприятий по внедрению оценки методом ассессмент-центра

Составляющие проекта	Стоимость, тыс.руб
Разработка карты компетенций	77
Разработка кейсов и бизнес-симуляций	196
Проведение оценки	1014
Обучение специалистов компании ООО «Регионгазстрой»(20 чел по 1,5 тыс.руб)	30
Итого:	1317

В итоге на проведение оценки сотрудников методом «360 градусов» и ассессмент-центр предприятие потратит 2271 тыс. руб.

В результате проведения оценки сотрудников методом «360 градусов» и ассессмент-центр организация может получить объективные данные об имеющихся кадровых ресурсах, сможет выстроить четкую и целенаправленную систему обучения и развития индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить обратную связь и увидеть перспективы своего дальнейшего развития, при этом значительно повысится его мотивация, такая как премии, обучение, поездки на конференции как в РФ, так и за рубежом, повышение по службе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3203	Худиной Марии Владимировне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалист	специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Зона трассы бурения и строительные площадки оборудованы современной техникой, которая считается наиболее комфортной для буровиков.</p> <p>2. Неблагоприятные производственные факторы: тяжелый физический труд, наличие вибрации и шума, токсические пары и газы в воздухе рабочей зоны, неблагоприятные метеорологические условия.</p> <p>3. Выбросы токсических паров и газов в атмосферу.</p> <p>4. В ходе работы возможны чрезвычайные ситуации в виде поломок оборудования для бурения.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс.</p> <p>2. Основные экологические законы РФ.</p> <p>3. Закон о социальной защите населения РФ.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Руководство компании ООО «Регионгазстрой» уделяет большое внимание информированию сотрудников об особенностях кадровой политики.</p> <p>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для работников предприятия.</p> <p>3. Все сотрудники ООО «Регионгазстрой» застрахованы от болезней и несчастного случая.</p> <p>4. Зона трассы бурения и строительные площадки оборудованы современной техникой, которая считается наиболее комфортной для буровиков.</p> <p>5. ООО «Регионгазстрой» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.</p> <p>6. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию спортивных соревнований и корпоративных мероприятий.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; 	<p>1. Одним из требований ООО «Регионгазстрой» ко всем партнерам и клиентам является полное</p>

<ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Программа КСО ООО «Регионгазстрой» включает в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощи незащищенным слоям населения.</p> <p>3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.</p> <p>4. Соблюдение всех необходимых условий для максимальной экологичности осуществляемых работ.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>1. Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО «Регионгазстрой»</p> <p>2. Таблица 4.2 – Структура программ ООО «Регионгазстрой»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А. С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3203	Худина М.В.		

4 Социальная ответственность

В современных условиях нестабильности социально-экономической среды и глобальных изменений во всех сферах деятельности общества важнейшим условием развития современной организации является эффективная управленческая деятельность. Необходимость адекватного приспособления условий производственной деятельности к постоянным изменениям порождает принципиально новые системы управления, основанные на признании важности комплексного анализа условий, обеспечивающих эффективность деятельности сотрудника и развитие его как личности в организации, удовлетворении индивидуальных потребностей наемных работников, обеспечении их заинтересованности в конечных результатах деятельности всей компании.

Приоритетными направлениями благотворительной политики Общества являются:

- Помощь детям, нуждающимся в специализированном лечении, реабилитации, детям-инвалидам.
- Поддержка учреждений образования, детских домов, школ.
- Помощь ветеранам ВОВ. Участие в праздничных мероприятиях, посвященных Дню победы, дню пожилого человека, формирование и распределение подарков по домам-интернатам ветеранов войны, хосписам.
- Финансирование объектов культуры, науки и СМИ. Финансирование детских самодеятельных театров, проведение конкурса журналистов.
- Возрождение духовности. Содействие русской православной церкви.
- Организация и пропаганда массового спорта, здорового образа жизни.

Внутренняя социальная ответственность компании

Социальная деятельность ООО «Регионгазстрой» заслуженно признается одной из наиболее эффективных в России.

Компания гарантирует социальные льготы своим сотрудникам. Несмотря на политику снижения издержек, Компания сохраняет достигнутый уровень льгот и гарантий. Социальные льготы и гарантии рассматриваются Компанией как элемент системы стимулирования результативного труда и положительный фактор поддержания имиджа Компании как наиболее привлекательного работодателя.

Социальная политика ООО «Регионгазстрой» реализуется по Коллективному договору, в программах добровольного медицинского страхования, негосударственного пенсионного обеспечения, предоставления льгот и гарантий и распространяется не только на сотрудников Компании, но и на жителей региона.

Социальная политика Компании направлена на последовательное улучшение жилищных условий сотрудников.

В соответствии с Коллективным договором Компания оказывает материальную помощь сотрудникам в различных жизненных ситуациях.

Компания уделяет большое внимание лечению и оздоровлению персонала, обеспечивает получение бесплатной медицинской помощи и санаторно-курортного лечения.

В рамках реализации социальной политики Компании со всеми сотрудниками заключен договор добровольного страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Компания проявляет заботу о детях сотрудников, оказывает материальную помощь многодетным и неполным семьям, детям-сиротам и детям-инвалидам.

Социальная политика Компании направлена на приобщение сотрудников к физической культуре и спорту. С этой целью развивается спортивная инфраструктура, регулярно проводятся корпоративные спортивные мероприятия.

Компания придает особое значение социальной защите молодежи. Молодым работникам Компания выдает беспроцентные ссуды и оказывает материальную помощь.

Большое внимание уделяется помощи и всесторонней поддержке пенсионеров Компании.

В связи с реформами в жилищно-коммунальном секторе, монетизацией льгот и другими социально-экономическими изменениями в Компании действует корпоративный проект оказания адресной помощи пенсионерам.

Социальная политика Компании предусматривает значительные отчисления на оказание материальной и нематериальной помощи пенсионерам и ветеранам региона.

ООО «Регионгазстрой» поддерживает региональные Центры ветеранов и дома престарелых.

Особое внимание уделяется ветеранам Великой Отечественной войны, их вдовам и труженикам тыла.

Компания оказывает всестороннюю поддержку литературе и искусству, вносит существенный вклад в сохранение национальной культуры, духовное развитие жителей региона.

Внешняя социальная ответственности компании

Сегодня ООО «Регионгазстрой» – это прежде всего экологически ответственная компания, которая в своей деятельности руководствуется следующими целями:

- повышение промышленной и экологической безопасности опасных производственных объектов за счет обеспечения надежной и безаварийной работы технологического оборудования, внедрения эффективных методов технической диагностики оборудования;
- идентификация, оценка и снижение промышленных опасностей и рисков;
- повышение эффективности контроля соблюдения требований промышленной и экологической безопасности на производственных объектах Компании;

- сокращение негативного воздействия на окружающую среду за счет внедрения новых прогрессивных технологий, оборудования, материалов и повышения уровня автоматизации управления технологическими процессами;
- рациональное использование природных ресурсов, минимизация потерь нефти и газа.

В целом, природоохранная деятельность в ООО «Регионгазстрой» реализуется в соответствии с природоохранными программами.

В связи с завершением «Экологической программы ООО «Регионгазстрой», рассчитанной на период 2000-2015 годы, в настоящее время начата работа по формированию новой Экологической программы ООО «Регионгазстрой» на 2016-2020 годы.

Согласно стандарту ISO 14001:2004, на соответствие которому сертифицирована система экологического менеджмента ООО «Регионгазстрой», в Компании используется методология «последовательных процедур», в рамках которой последующие действия формируются на основании данных, полученных по результатам процедуры предыдущего уровня. В процессе управления природоохранной деятельностью в ООО «Регионгазстрой» установлена следующая последовательность процедур:

- составление первичной отчетности по охране окружающей среды по единой форме;
- идентификация экологических аспектов всех видов деятельности Компании по единой методике и составление ранжированного перечня значимых экологических аспектов;
- определение текущих природоохранных обязательств и разработка мероприятий по смягчению воздействия на окружающую среду;
- установление целевых и плановых экологических показателей, конкретизирующих текущие экологические обязательства;
- анализ и оценка эффективности природоохранной деятельности;

– определение направлений совершенствования природоохранной деятельности и возможности дальнейшего снижения воздействия на окружающую среду.

В последние годы наблюдается снижение удельной энергоемкости валового регионального продукта, что во многом является результатом политики руководства региона, направленной на оптимизацию и рационализацию промышленных процессов за счет внедрения энергоэффективных технологий и использования возобновляемых ресурсов.

ООО «Регионгазстрой» придает большое значение проблеме экономии ресурсов. В 2011 году в Компании начала действовать «Программа энергоэффективной экономики» на период до 2020 года, направленная на снижение потребления топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) по всей технологической цепочке добычи нефти. Программа последовательно продолжает действующую ранее Программу ООО «Регионгазстрой» по энергосбережению 2000-2010 гг., значительно расширяя ее границы.

Новая программа охватывает не только энергетические, но и природные, и материальные ресурсы. Ее основная цель – обеспечение снижения абсолютного потребления ТЭР не менее чем на 7,4% на первом этапе (к 2015 году) и на 13,5% на втором этапе (к 2020 году) по сравнению с 2007 годом. Дополнительные цели – обеспечение электроэнергией собственного производства к 2020 году до 4,5% от общего объема потребления электроэнергии и частичная компенсация роста затрат, обусловленных ростом тарифов на энергоресурсы и другими факторами. Компенсационные меры предусмотрены за счет снижения абсолютного потребления топливно-энергетических ресурсов, снижения других эксплуатационных затрат, а также развития собственной энергетики.

Программа основывается на поэтапном плане мероприятий по обеспечению рационального, экономически обоснованного использования ресурсов. Приоритетными являются мероприятия по внедрению новых

инновационных технологий в области энергосбережения, в т.ч. альтернативные источники электроэнергии.

Программа энергоэффективной экономики ООО «Регионгазстрой» на период до 2020 года соответствует требованиям федерального закона от 23 ноября 2009 г. № 261–ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также проекту Государственной программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности.

Анализ программ КСО ООО «Регионгазстрой»

Стейкхолдеры ООО «Регионгазстрой»

Для устойчивого, успешного развития любой компании важно точно выстроить систему взаимодействия со своими ключевыми группами стейкхолдеров. Ниже в таблице 4.1 приведены основные группы заинтересованных лиц на примере ООО «Регионгазстрой».

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО «Регионгазстрой»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры и инвесторы	Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации
Потребители	Деловые партнеры и участники рынка
Персонал и профсоюзы	Деловые и отраслевые ассоциации Общественные и муниципальные организации Жители регионов присутствия (Общественность)

Как мы видим, процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется на всех уровнях управления, используется широкий арсенал механизмов и форм сотрудничества, соответствующий характеру вопросов и масштабу решаемых задач, находящихся в сфере обоюдных интересов.

Для ООО «Регионгазстрой» одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство. С органами государственной власти компания ООО «Регионгазстрой» имеет следующие механизмы

взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных и федеральных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества.

Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмов взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме этого компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, встречи с инвесторами, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Компания ООО «Регионгазстрой» отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи ООО «Регионгазстрой». Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи.

Важной группой являются покупатели, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные акции, через горячую линию, а также осуществляет прием обращений уполномоченным сотрудником.

Не менее важной группе стейкхолдеров относятся – деловые партнеры и участники рынка, с ними ООО «Регионгазстрой» действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

Структура программ КСО ООО «Регионгазстрой».

В таблице 4.2 приведем структуру программ КСО.

Таблица 4.2 – Структура программ ООО «Регионгазстрой»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений	социальные инвестиции	Общественность	На постоянной основе	Благотворительные и спонсорские программы. Социальная поддержка населения. Особое внимание уделяются детям, оставшимся без попечения родителей и детям-инвалидам.
Поддержка медицинских учреждений	социальные инвестиции	Общественность	На постоянной основе	Строительство поликлиник и т.д.
Спорт	социальные инвестиции	Общественность	На постоянной основе	Социальные инвестиции в развитие и пропагандирование спорта (пропаганда здорового образа жизни).
Поддержка музеев и творческих коллективов, возрождение культовых сооружений.	Программа спонсорства (Сохранение культурного и исторического наследия)	Общественность	На постоянной основе	Содействие проведению общественно-значимых мероприятий, реализация ярких творческих проектов и программ в области искусства и духовного просвещения.
Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения	Адресная помощь	Общественность	На постоянной основе	Выплата адресной социальной помощи.

Важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для Компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО ООО «Регионгазстрой».

Помощь детям ООО «Регионгазстрой» считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. ООО «Регионгазстрой» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям, которые, в первую очередь, направлены на социальную поддержку населения. Особое

внимание уделяются детям, оставшимся без попечения родителей и детям-инвалидам. Так же денежные средства ежегодно выделяются на строительство поликлиник, и т.д.

Компания уделяет большое внимание реализации благотворительных проектов в сфере здравоохранения.

Поддержка культуры является важной составляющей социальной политики ООО «Регионгазстрой». Компания оказывает содействие проведению общественно-значимых мероприятий, реализации ярких творческих проектов и программ в области искусства и духовного просвещения.

Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения является содержанием деятельности, которую ООО «Регионгазстрой» называет адресной помощью.

Затраты на мероприятия КСО ООО «Регионгазстрой».

В таблице 4.3 сведем затраты на мероприятия КСО

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Регионгазстрой»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс.руб	Стоимость реализации за год, тыс.руб.
1	Благотворительные и спонсорские программы	Руб.	85	1020
2	Поддержка медицинских учреждений	Руб.	120	1440
3	Развитие спорта	Руб.	34	448
4	Творческие проекты и программы в области искусства и духовного просвещения	Руб.	18	216
5	Выплата социальной помощи ветеранам войны и труда, инвалидам, социально незащищенным группам населения.	Руб.	7	2856
	Итого:			5980

На благотворительные и спонсорские программы затраты составили 85 тыс.руб. в месяц (в цену входит 5 тыс. руб. на рекламу в мес.) или 1020 тыс.руб. в год. На поддержку медицинских учреждений (покупка оборудования,

медикаментов, ремонт медицинских учреждений), предприятие выделяет 120 тыс.руб. в мес или 1440 тыс.руб. в год.

На развитие спорта (пропаганда здорового образа жизни) предприятие тратит 34 тыс. руб (затраты на электроэнергию, заработная плата за уборку спорт.зала, затраты на спортивные мероприятия, инвентарь), раз в год производится косметический ремонт помещения на сумму 40 тыс. руб, за год затраты составили 448 тыс.руб.

На творческие проекты и программы в области искусства и духовного просвещения затраты составили 18 тыс.руб. или 216 тыс.руб. в год.

Выплата социальной помощи ветеранам войны и труда, инвалидам, социально незащищенным группам населения – 7 тыс.руб в мес. на человека (7 тыс. руб. в месяц *на 34 чел.), 2856 тыс.руб. в год.

Общая сумма затрат составила 5980 тыс.руб.

Оценка эффективности программ КСО ООО «Регионгазстрой».

Отметим, что внешняя КСО ООО «Регионгазстрой» развита достаточно хорошо. Компания уделяет достаточно внимание экологии, сюда относятся осуществление природоохранных мероприятий и различных экологических проектов, соответствие законодательным нормам, внедрение систем экологического менеджмента, рекультивация нарушенных земель и т.д.

Компания ООО «Регионгазстрой» уделяет большое внимания поддержке своих работников, выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, санаторное – курортного лечения.

Значительные средства вкладывает в спорт и образование.

Можно сделать вывод, что компаниям выгодно быть ответственным работодателем, вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Заключение

Подводя итог по проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы.

Оценка персонала – одна из важнейших функций управления персоналом современного предприятия. Она позволяет связать воедино все элементы системы управления персоналом, такие как отбор, стимулирование труда, планирование потребности в работниках, адаптация, развитие способностей, планирование карьеры сотрудников и т.д., а результаты оценки служат информационной базой для принятия решений в сфере управления персоналом.

Направления оценки персонала могут быть самыми различными и зависят от задач и целей, поставленных перед исследованием. В целом по предприятию следует проводить комплексную оценку. Она позволит как осуществить оценку работников, основываясь на объективных и субъективных показателях, так и оценить деловые характеристики работника, его потенциал, который организация должна использовать с максимальной отдачей.

Деловая оценка персонала – это процесс установления соответствия личностных и профессиональных характеристик работника требованиям должности, на которую он претендует или которую занимает. Для установления соответствия необходимо не только четко очертить круг исследуемых характеристик, но и установить критерии оценки.

Цель деловой оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития ООО «Регионгазстрой».

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Проблемы существующей организации деловой оценки персонала в ООО «Регионгазстрой»:

- не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.

- не осуществляется обновление результатов предыдущих оценок.

Аттестация носит преимущественно субъективный характер.

Итак, в настоящий момент в ООО «Регионгазстрой» организация деловой оценки персонала несовершенна: аттестации зачастую проводятся формально, а в оценке руководителей подчиненные не принимают участия. Исходя из этого, сложно говорить о полной эффективности существующей организации оценки персонала и возникает необходимость ее совершенствования.

Результатом совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «Регионгазстрой» будет:

- Более эффективное использование кадровых потенциалов;
- Более высокая мотивация персонала;
- Эффективное и более целенаправленное использование средств на обучение.

Предлагаемые совершенствования позволят правильно организовать оценку и сделать ее более объективной.

При внедрении предложенных совершенствований мы решим проблемы организации деловой оценки персонала в компании, которые были обнаружены в ходе анализа существующей организации деловой оценки персонала, а именно:

- кадровый резерв будет формироваться не только по менеджерским компетенциям, но и по техническим компетенциям;
- результаты от оценки методом «360°» будут более полными;
- с проведением ассессмент-центра будет происходить обновление данных об использовании менеджерами полученных знаний.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.93г. //Российская газета. 25.12.93г. N 237.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 24.07.2002г., №95-ФЗ //Российская газета. 27.07.2002г. №137.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г., №51-ФЗ //Собрание законодательства РФ. 05.12.1994г. №32. Ст.3301.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть третья. Федеральный закон от 26.11.2001г., №146-ФЗ //Российская газета. 28.11.2001г. №233.
5. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г., №146-ФЗ //Собрание законодательства РФ. 1998. №31. Ст. 3824.
6. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 14.11.2002г., №138-ФЗ //Собрание законодательства РФ. 18.11.2002г. №46. Ст. 4532.
7. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала / М.: Юнити-Дана, 2008. – 303 с.
8. Базаров Т.Ю. Технология ЦО государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.: ИПКГосслужбы, 2005. – 144 с.
9. Баканов Е. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента/Е. Баканов, Б. Прошкин//Человек и труд. – 2007. – № 6. – с. 31-35.
10. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития / Перевод с англ. – М.:ШРРО, 2012.-201с.
11. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учеб. пособие. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2008. – С. 86-92.

12. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка.— М: Моск. рабочий, 1984. – 159с.
13. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Серия: Теория и практика менеджмента. – С.-Пб.: Питер, 2012. – 256 с.
14. Брэдик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 344 с.
15. Васькин А.А. Оценка менеджеров: Учеб.-практ. пособие. – М.: Спутник+, 2012.-237с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента/В.Р. Веснин. – М.: «Триада, Лтд», 2008.-540 с.
17. Внучкович-Стадник А.А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / Серия HR-библиотека. – М.: ЭКСМО, 2008. – 192 с.
18. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. – М.: НРРО, 2012. – 384 с.
19. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. – М.: Вершина, 2011. – 272 с.
20. Галькович, Р.С. Основы менеджмента/Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 2008.-280 с.
21. Даринская В. М., Чаплыгин И. Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр»/ Серия: Учебное пособие. – С.-Пб.: Речь, 2013. – 224 с.
22. Демин Ю.М. Аттестация персонала / Серия Современный офис-менеджмент. – С.-Пб.: Питер, 2008. – 178 с.
23. Дорошеева М.В. Новые методы оценки персонала//Управление персоналом. – 2008. – № 9. – с. 5-6.
24. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. – М.: Инфра-М, 2012. – 414 с.
25. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы как объект управления/Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. –М.: Дело, 2013.-304с.

26. Исаенко А. Системы оценки персонала//Кадры. – 2007. – № 6. – с. 30-33.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации/А.Я. Кибанов. –М.: Инфра-М, 2000.-512 с.
28. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ./Под ред. Я. Мондена и др.; Науч. ред. авт. предисл. Д. Н. Бобрышев. – М.: Экономика, 2014. – с. 97-98
29. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. – С.-Пб.: БПА, 2007. – 424 с.
30. Лифшиц А.С. Методы оценки персонала / Кадры. – 2007. № 4. С. 34-36.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2009.-312 с.
32. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2011. – 144 с.
33. Мотовилин О.Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии.Профессиография. Организационная диагностика / Издательства: Высшая школа, психологии, Институт консультирования и системных решений, 2009. – 392 с.
34. Основы управления персоналом/Под, ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 2004.-340 с.
35. Постюшков А.В. Теория и практика оценочного менеджмента. – М.: Маросейка, 2010. – 380 с.
36. Рак Н.Г. Организация региональных ЦО управленческих кадров и их взаимодействие с отделами управления персоналом АПК субъектов РФ//Управление персоналом. – 2011. – № 5.- с. 14-21.
37. Реймаров Г.А. Два подхода к оценке персонала//Управление персоналом. – 2009. – № 4. – с 31-39.
38. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда. – 2010. – 424 с.

39. Синягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала / Для работников кадровых служб, преподавательского состава, аспирантов. – М.: РАГС, 2009. – 272 с.
40. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Интел синтез, 2012. – 241 с.
41. Толмачев Р.А., Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
42. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента/В.В. Травин, В.А. Дятлов. М., 2008.- 220 с.
43. Травин В. Оценка и аттестация персонала//Служба кадров. – 2011. – С. 61-64.
44. Туренко Б.Г. Теоретические и методологические основы формирования управленческих кадров. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2009.-276 с.
45. Управление персоналом организации: Учеб./Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 512 с.
46. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы. – М: Финансы и статистика, 2012. – 176 с.
47. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 223 с.
48. Шеметов П. В., Радионов В. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Управленческие решения. Технология, методы, инструменты / Серия: Высшая школа менеджмента. – М.: Омега-Л, 2010. – 398 с.
49. Эффективное принятие решений / Серия Классика Harvard Business Review. – М.: Альпина, 2013. – 184 с.

Приложение А

Анкета для оценки персонала

1. Как Вы считаете, важна ли деловая оценка персонала для современных организаций?
 - Да;
 - Нет;
 - Затрудняюсь ответить.
2. Каковы причины проведения оценки персонала?
 - При приеме на работу;
 - При каких-либо трудовых нарушениях;
 - По графику;
 - Затрудняюсь ответить.
3. Как изменилась ситуация с подбором линейного персонала?
 - Стало проще
 - Стало сложнее
 - Осталось без изменений
 - Другое
4. Как изменилась ситуация с подбором менеджерского состава?
 - Стало проще
 - Стало сложнее
 - Осталось без изменений
 - Другое
5. Проблема текучести кадров сегодня в большей степени касается?
 - Линейного персонала
 - Менеджеров среднего звена
 - Менеджеров высшего звена
 - Другое
6. Какие методы Вы используете для проведения деловой оценки персонала?
 - собеседования;

- тесты;
- аттестация;
- интервью;
- метод 360 градусов оценки;
- другие.

7. Скажите, пожалуйста, нуждается ли система деловой оценки персонала, проводимая в Вашей организации, в совершенствовании?

- Да;
- Нет.